Mémoire de fin d'études

Master 2 : Management et Administration des Entreprises

Déterminer le rôle de la motivation dans l'impact du leadership éthique sur la performance des vendeurs en BtoB

Présenté par Déborah CHIDHAROM

Année Universitaire 2018/2019

Soutenu en Septembre 2019

Directrice de Mémoire : Nada MAANINOU

Tuteur Professionnel : Jean-Marc ROTH
Responsable du service WDS au sein de la société WURTH

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier mon tuteur de stage, Monsieur Jean-Marc Roth de m'avoir accueilli dans son service. Son implication, sa gentillesse et ses conseils m'ont permis de grandir au sein du service. Cela a été un réel plaisir de travailler avec lui.

Je remercie également mes collègues de leurs accueils et bienveillances à mon égard, particulièrement à Linda, Tifen, Mélanie A. et C., Elodie, Jean-Luc & Véro C. et M. pour leurs soutiens et leurs bonnes humeurs.

Un grand merci à Madame Nada Maaninou, ma tutrice académique, qui m'a suivi et soutenue tout le long du stage. Merci de vos précieux conseils qui m'ont guidé lors de la rédaction de mon mémoire.

Je remercie également mes amis, Claire, Charly, Vincent & Mélo de leurs soutiens, leurs joies et leurs humours durant ces trois dernières années.

Enfin, je remercie de tout cœur Loïc, mes parents, Jérôme & Patricia, et particulièrement mon frère Matthieu, de m'avoir soutenue durant toutes mes années d'études.

Sommaire

Introduction **1**

Première Partie : Revue de littérature **4**

Chapitre 1 : Leadership Ethique **5**

1.1 Origine et définition du Leadership éthique 5

1.2 Responsabilité Sociale 6

1.3 Dimensions comportementales éthiques du leader 7

1.3.1 Définition des dimensions comportementales éthiques 7

1.3.2 Impact des dimensions comportementales éthiques 9

1.4 Culture éthique & Voix éthique de groupe 10

1.4.1 Culture éthique 10

1.4.2 Voix éthique de groupe 10

Chapitre 2 : Motivation & Performance **12**

2.1 Motivation 12

2.1.1 Définition 12

2.1.2 Motivation globale intrinsèque et extrinsèque 13

2.2 Performance 14

2.2.1 Définition de la performance 14

2.2.2 Les systèmes de contrôle des ventes 14

2.2.3 Systèmes de contrôle des performances hybrides 15

Deuxième Partie : Cadre théorique **18**

Chapitre 1 : Leadership Ethique & Performance du vendeur **19**

1.1 Sympathie du dirigeant 19

1.2 Identification & auto-efficacité 20

1.3 Ambiguïté éthique & confiance 21

Chapitre 2 : Leadership éthique & Motivation du vendeur **23**

2.1 Origine de la motivation des employés 23

2.2 Leadership éthique & Motivation intrinsèque 24

Chapitre 3 : Motivation & Performance du vendeur **26**

Troisième Partie : Méthodologie & Discussion **29**

Chapitre 1 : Choix méthodologique & Résultats **30**

1.1 Méthode de la collecte des données 30

1.1.1 Méthode qualitative 30

1.1.2 Guide d'entretien 31
1.2 Analyse du discours 32
1.3 Analyse statistique 34
1.3.1 Proposition 1 : Lien entre leadership éthique et performance des vendeurs 35
1.3.2 Proposition 2 : Lien entre leadership éthique et motivation des vendeurs 35
1.3.3 Proposition 3 : Lien entre motivation et performance des vendeurs 35
1.4 Résultats 36
1.4.1 Proposition 1 : Lien entre leadership éthique et performance des vendeurs 36
1.4.2 Proposition 2 : Lien entre leadership éthique et motivation des vendeurs 36
1.4.3 Proposition 3 : Lien entre motivation et performance des vendeurs 37
1.4.4 Analyse complémentaire 39
Chapitre 2 : Discussion Générale 40
2.1 Discussion et apport théorique 40
2.1.1 Leadership éthique et performance 40
2.1.2 Leadership éthique et motivation du vendeur 41
2.1.3 Motivation et performance du vendeur 42
2.2 Recommandations Managériales 44
2.3 Limites et voies de recherches futures 46
Conclusion 48
Bibliographie 50
Annexe 55

Introduction

Les récents scandales dont sont impactées certaines sociétés telles que France Télécom avec une vague de suicide en 2006 ou encore Renault avec l'affaire Ghosn, laissent à se poser la question de la place de l'éthique dans les entreprises et les répercussions existantes qui en découlent sur les salariés mais également sur la réputation et le développement de l'entreprise. Par exemple, le burn-out, défini comme « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental lié à une dégradation du rapport d'une personne à son travail », est connu depuis les années 70, mais n'est considéré que depuis une dizaine d'années. [1]

La manière de diriger est propre à chaque manager et les styles de leadership défilent (autocratiques, laissez-faire, transactionnel, …). Aux vues de l'actualité, nous nous sommes intéressés sur un style de leadership prenant en compte des principes tels que le bien-être, l'honnêteté, l'intégrité mais également la création d'un environnement favorable au développement professionnel et personnel de chacun : le leadership éthique.

Notre étude a été réalisée au sein de la société Würth, dans un call center composé de commerciaux sédentaires en B2B. L'amélioration des performances des vendeurs et la motivation sont des questions récurrentes au sein du service. Nous nous sommes donc penchés sur les facteurs pouvant influencer à la fois la motivation et les performances des commerciaux en B2B, permettant d'énoncer la problématique suivante : « Déterminer le rôle de la motivation dans l'impact du leadership éthique sur la performance des vendeurs en B2B ».

Nos recherches ont été menées par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs réalisés avec les commerciaux de la société, en nous basant sur une méthode de type qualitative.

Nous exposons dans un premier temps la revue de littérature reprenant l'ensemble des définitions, des modèles théoriques et des concepts énoncés dans la littérature au sujet du leadership éthique, de la motivation et des performances des vendeurs.

Dans un second temps, le cadre théorique expose les modèles théoriques ayant permis à la réflexion des liens existants entre les différentes variables. Nous avons ainsi pu proposer un modèle composé de trois propositions de recherche permettant de valider la problématique énoncée.

Enfin, la troisième partie se divise en deux branches. La première développe la méthode employée concernant la collecte et l'analyse des données ainsi que les résultats obtenus. La seconde se concentre sur la discussion des résultats, les recommandations managériales qui en découlent mais aussi les limites de notre recherche ainsi que la proposition de voies de futures recherches.

[1] Marine Van Der Kluft, *« Qu'appelle-t-on vraiment « burn-out » ou « syndrome d'épuisement professionnel » ? »*, **2018**, http://sante.lefigaro.fr/article/qu-appelle-t-on-vraiment-burn-out-ou-syndrome-d-epuisement-professionnel-/

Première Partie : Revue de littérature

Chapitre 1 : Leadership éthique

Les affaires frauduleuses et les comportements non éthiques de la part des dirigeants sont mis en avant dans l'actualité au cours des dernières années. Il en découle une remise en question des styles de leadership. La notion d'éthique au sein des entreprises est une perspective de plus en plus étudiée par les dirigeants. Ce chapitre a pour but de présenter et définir un style de leadership dit éthique.

1.1 Origine et définition du Leadership éthique

De nombreuses littératures telles que Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B., (2011), De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N., (2008) ou Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., (2005) ont relevé les différents styles de leadership existants incluant une morale, comme le leadership authentique, spirituel ou encore transformationnel. Une certaine similitude est indiquée entre ces styles de leadership et le leadership éthique comme par exemple l'altruisme, la prise de décision éthique, l'intégrité ou encore la clarification de rôle. La différence réside dans le fait que le leadership éthique met l'accent sur la gestion et le management moral ainsi que sur les normes éthiques à suivre (Brown M.E. & Trevino L.K. (2006)).

L'éthique est définie par le dictionnaire Larousse, comme « l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ». L'association des concepts de leadership et d'éthique offre un nouveau courant quant à l'attitude et au comportement des dirigeants à adopter dans la gestion des ventes. Schwepker Jr. C.H. (2019) ont par exemple mis en évidence l'importance d'une relation saine et positive entre dirigeant et vendeur. En effet, un leader manifestant un comportement éthique, créé une relation de confiance avec son subordonné, influençant ainsi les performances commerciales de ce dernier.

Une définition complète du leadership éthique, proposée par Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A. (2005), est la plus citée dans la littérature. Elle se base sur la théorie de l'apprentissage social de Bandura qui explique en quoi les comportements du leader vont avoir une influence sur les suiveurs, impactant ainsi leur propre comportement.

Brown M.E. & al., (2005) définissent ainsi le leadership éthique comme étant « la démonstration d'une conduite appropriée sur le plan normatif par des actions personnelles et des relations interpersonnelles, ainsi que la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs par la communication, le renforcement et la prise de décision dans les deux sens. ».

Il en découle les caractéristiques des leaders éthiques eux-mêmes, également proposées par Brown M.E. & al., (2005). D'après leurs recherches, les leaders éthiques sont des personnes développant un comportement éthique, à la fois sur le plan professionnel que personnel, et qui incite également ses partisans à développer ces mêmes valeurs. Cela implique d'être honnête, capable de prendre des décisions justes et équilibrées, de faire passer le bien-être de leurs subordonnées avant le sien, de promouvoir une libre expression des problèmes rencontrés : c'est être une personne qui transmet le bon comportement à adopter et à suivre. Ce désir d'adopter un comportement semblable est renforcé par le statut et la crédibilité que possède le dirigeant. Les leaders éthiques font preuve de crédibilité parce qu'ils agissent en conséquence de ce qu'ils disent (Bandura A. (1991)).

1.2 Responsabilité sociale

De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N. (2008) ont étudié le lien entre responsabilité sociale du dirigeant et leadership éthique, venant enrichir la définition de Brown M.E. & al., (2005). La responsabilité sociale de la part du dirigeant a été introduite et définie par Kanungo R. & al., en 1996. Cette notion est induite lorsqu'une « personne manifeste l'obligation intérieure de faire ce qui est juste, assume sa responsabilité vis-à-vis de soi-même et des autres, fait preuve de maîtrise de soi, est fiable et consciente des conséquences de ses actes ».

Elle se décline en plusieurs composantes :

- Une norme de conduite morale et légale
- Une obligation interne (obligation d'agir en raison des forces impersonnelles internes (Winter D.G., 1992)).
- Une préoccupation des autres
- Un souci des conséquences (De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N. (2008).

Il en découle également de la part du responsable d'effectuer un autocontrôle et d'être responsable des conséquences de ses actes, selon De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N., (2008).

Leurs recherches ont mis en évidence l'impact positif de la responsabilité sociale du dirigeant sur le leadership éthique et l'impact négatif sur un leadership de type despotique ou non éthique, c'est-à-dire lorsque le leader ne se soucie pas des autres, agit dans son propre intérêt, est manipulateur et ne cherche pas à créer des relations constructives avec les partisans (Howell J.M. & Avolio B. J. (1992)). Cela suggère qu'en développant une responsabilité sociale, le dirigeant est plus apte à adopter un style de leadership éthique.

Ces recherches ont contribué à mettre en exergue sept types de comportement éthique de leader.

1.3 Dimensions comportementales éthiques du leader

1.3.1 Définition des dimensions comportementales éthiques

Le leader éthique va développer et orienter le comportement éthique chez les vendeurs en montrant l'exemple. Ils vont ainsi mettre en place un système inspirant le comportement éthique de la part des vendeurs, par mimétisme et en propageant les principes et les valeurs de l'éthique par le biais de récompenses et/ou de sanctions suivant la situation (Brown M.E. & Trevino L.K., (2006)).

D'autre part, la dimension de l'équité, de l'intégrité, de la préoccupation des employés introduit par De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N., (2008) vient enrichir la définition.

En se basant essentiellement sur les travaux de Brown M.E. & Trevino L.K. (2005), des éléments caractéristiques de la responsabilité sociale du dirigeant, et de l'échelle du leadership éthique, Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B., (2011) ont défini sept dimensions comportementales éthiques du leader que voici :

- **Equité** : un leader faisant preuve d'équité se comporte de manière juste et équitable avec l'ensemble de ses subordonnées et base ses décisions et ses choix sur des principes éthiques. C'est une personne honnête et digne de confiance, qui va endosser la responsabilité de ses actes.

- **Orientation des personnes** : le leader veille à créer un environnement bienveillant, il soutient, respecte et se préoccupe du bien-être et des besoins des subordonnées. L'écoute et l'empathie sont mises en avant.

- **Clarification des rôles** : le leader met en place une communication ouverte et transparente concernant les responsabilités de chacun mais également les attentes et les objectifs de performance à réaliser.

- **Orientation éthique** : le leader va promouvoir un environnement éthique, c'est-à-dire défendre les intérêts des parties prenantes. De plus, il va définir et diffuser les règles éthiques, il va mettre en avant et instaurer une communication éthique. Cela implique notamment la mise en place d'un système de récompenses et de punitions du comportement éthique, favorisant ainsi la responsabilité des actes des subordonnées.

- **Orientation de l'environnement** : cette composante est en lien avec le leadership durable, c'est-à-dire qu'au niveau comportemental, le leader ne va pas faire passer en priorité ses intérêts personnels. De plus, cela comporte une dimension environnementale concernant le développement durable (respect de l'environnement et sollicitation du recyclage) et la considération des conséquences de leurs actions, non seulement sur leur groupe de travail, mais aussi sur la société.

- **Partage du pouvoir** : le leader va favoriser un environnement où les subordonnées peuvent faire part de leurs idées, où ils sont écoutés et participent à la prise de décision, favorisant ainsi l'indépendance et la responsabilité de chacun.

- **Intégrité** : Den Hartog et De Hoogh ont choisi de retenir la définition de l'intégrité comportementale décrit dans la littérature comme « un alignement mot-acte ou la mesure dans laquelle ce que l'on dit correspond à ce que l'on fait ». Un leader intègre tient ses promesses et agit en conséquence de ce qu'il dit. Cette attitude favorise et instaure une relation de confiance entre le leader et les subordonnées, puisqu'il va agir de manière prévisible et cohérente.
  (Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B. (2011)).

1.3.2 Impact des dimensions comportementales éthiques

Un style de leadership tel que les dirigeants autocratiques par exemple, ne prennent pas en compte l'avis des employés dans leurs décisions et multiplient les ordres et poussent à la dépendance des employés (Yukl G., (2006)). Selon Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A. (2005), un comportement non éthique de la part du dirigeant (prise de décision suivant leur intérêt personnel, malhonnête, égoïste, …) décourage les vendeurs à dénoncer les problèmes et à développer de nouvelles idées. Ce type de comportement n'encourage pas les employés à développer une bonne relation avec le dirigeant et l'expression des opinions de ce dernier.

En opposition, le recours à des comportements éthiques tels que la communication ouverte, la cohérence, l'intégrité de la part du dirigeant, promeuvent un état de confiance dans la relation. Cette même confiance est donnée aux employés par le partage des tâches, permettant en même temps de développer un sentiment d'importance et d'efficacité de la part des employés (Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B., (2011). Nowlin E. L., Doug W. & Nwamaka A. (2019) suggèrent l'importance pour les dirigeants d'informer les vendeurs quant aux différentes attentes et obligations du responsable. Le vendeur sera d'autant plus en mesure d'apercevoir et comprendre les engagements et les obligations du gestionnaire. Cette mesure offre une transparence aux vendeurs et évitera toutes tensions et incompréhensions.

Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B., (2011) ont démontré que la confiance, l'engagement, l'efficacité ou encore la satisfaction sont liés à la perception du leadership éthique de la part de l'employé. Un leader qui soutient et traite équitablement les employés

va créer un sentiment de confiance chez ces derniers, impactant ainsi leur comportement. Leurs recherches ont également démontré une corrélation négative entre un comportement éthique et le cynisme des employés. Une attitude positive, juste et ouverte réduire le cynisme des employés.

Selon Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., (2005), les leaders éthiques se doivent de montrer l'exemple en matière de comportement, par le biais de comportement permettant d'orienter le comportement des vendeurs.

1.4 Culture éthique & Voix éthique de groupe

1.4.1 Culture éthique

L'application de ce style de leadership par les dirigeants va favoriser une culture éthique, introduit par Trevino L. K., Butterfield K. D. & McCabe D. L., (1998) comme étant « un sous-ensemble de la culture organisationnelle, représentant une interaction multidimensionnelle entre divers systèmes de contrôle du comportement « formel » et « informel », capable de promouvoir un comportement éthique ou contraire à l'éthique ».
Une culture éthique au sein de l'entreprise nécessite une compréhension de la part de l'ensemble des employés sur ce qui est éthique ou non (Huang L., Paterson T. A., (2014)).

1.4.2 Voix éthique de groupe

La voix éthique de groupe a été définie par Huang L., Paterson T. A., (2014) comme étant « une forme d'expression de groupe qui défie et cherche à changer les comportements, les procédures et les politiques actuels qui ne sont pas appropriés du point de vue normatifs. ».
Walumbwa F. O., Morrison E. W. & Christensen A. L (2012) ont démontré que la voix de groupe véhicule une certaine protection à l'individu, puisque l'idée ou le problème soumis, est commune à l'ensemble de l'unité de travail. Les individus ayant peur des représailles et des répercussions possibles de la part de leurs responsables en cas de déclaration individuelle, surtout lorsque ces dernières sont négatives (Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., 2005).

De plus, une voix de groupe a plus de poids qu'une voix individuelle, cette dernière étant plus représentative de l'avis général au sein de l'entreprise, elle est susceptible d'être plus considérée par la direction.

Selon Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., (2005) les leaders éthiques vont en conséquence développer un environnement favorisant la prise de parole des vendeurs, évitant ainsi un malaise et un mal-être de la part de ces derniers lorsqu'un problème éthique ou non survient. Un tel type d'environnement reflète une cohésion relationnelle, véhiculant un bon esprit d'équipe. Cela permet de ne pas nuire à l'individu même, réduisant des sentiments de frustration ou de crainte d'émettre une opinion (Walumbwa F. O., & al., (2011)).

Les différentes littératures citées dans ce chapitre soulèvent les conséquences sur les employés, du style de leadership employé par les dirigeants, tels que l'environnement de travail, la culture de l'entreprise mais surtout la dimension comportementale des vendeurs.
Se pose alors la question des liens entre le style de leadership utilisé, la dimension comportementale des dirigeants et des vendeurs ainsi que les répercussions que cela implique au niveau commercial.
Pour répondre à la problématique mettant un lien entre leadership éthique, motivation et performance des vendeurs, nous définissons et identifions les deux autres variables dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Motivation & Performance

Les conséquences du leadership éthique sur les vendeurs se reflètent sur plusieurs dimensions. Suite au premier chapitre, nous nous interrogeons particulièrement sur la motivation des vendeurs au travail et leur performance.
Ce chapitre permet de définir les deux composantes ainsi que de réunir les travaux déjà réalisés.

2.1 Motivation

2.1.1 Définition

La motivation peut être définie de plusieurs manières, par exemple « le désir, la capacité et la volonté d'une personne d'employer un certain comportement » selon MacInnis D. J., Moorman C. & Jaworski B. J., (1991) ou encore la volonté de faire des efforts selon Piccolo R. F. & al., (2010).

Nous avons choisi de suivre la définition proposée par Brown S. P. & Peterson R. A., (1994), selon laquelle la motivation « est un état psychologique qui invite et guide le comportement ou les choix conscients d'une personne ».

Il en découle deux types de motivation selon Weitz B. A., & al. (1986) :

- La **motivation intrinsèque** « montre à quel point les vendeurs sont motivés par un intérêt passionné et profond plaisir de se divertir ». Ce type de motivation est particulièrement adéquat en ce qui concerne l'efficacité commerciale mais surtout le bien-être des vendeurs. Selon Amabile T. M., & al. (1994), la motivation intrinsèque dépend d'une vision positive de la personne face à la tâche à accomplir à travers la participation, la curiosité, l'intérêt, …
- La **motivation extrinsèque** « montre à quel point les vendeurs considèrent le travail comme un moyen d'obtenir des récompenses externes telles que l'argent, la reconnaissance, une promotion, … ».

2.1.2 Motivation globale intrinsèque et extrinsèque

Des recherches se sont concentrées sur l'influence de la motivation chez les employés. Par exemple, Yidong T. & Xinxin L., (2013) ont choisi de se concentrer sur la partie intrinsèque de la motivation, en distinguant motivation intrinsèque individuelle et de groupe. Ils se sont basés sur la théorie de l'évaluation cognitive qui explique comment les facteurs externes influencent la motivation intrinsèque, en particulier sur la perception de compétence et d'autonomie.

La compétence, selon Ryan R. M. & Deci E. L. (2000), est définie comme étant « le fait de savoir que la personne possède les compétences nécessaires pour mener à bien la tâche dans un contexte spécifique. »

L'autonomie quant à elle, est définie par Spreitzer G. M., (1995), comme étant « le pouvoir de prendre des décisions concernant les méthodes de travail, les procédures, le rythme et les efforts ».

L'autonomie au travail favorise donc une motivation de type intrinsèque, et valorise le sentiment de contrôle, de responsabilité de la part du vendeur, ce qui se répercute sur ses efforts ainsi que sur sa persévérance (Fuller J. B., & al., 2006 ; Morgeson F. P. & al., 2003).

En complément, Yidong T. & Xinxin L., (2013) ont également défini la motivation intrinsèque de groupe comme « la conviction, l'orientation et la perception collective que les membres travaillent pour l'intérêt du travail lui-même plutôt que pour les récompenses extrinsèques ». Il a été démontré lors de cette étude, un esprit d'équipe supérieur, incluant une plus grande manifestation d'idées et moins de critiques négatives au sein du groupe.

En ce qui concerne l'influence de la motivation sur les performances des vendeurs, des recherches antérieures menées par Anderson E. & R. L. Oliver (1987), mais Ingram T. N., & al. (1989) et Weitz B. A., Sujan H & Sujan M., (1986), ont mis en évidence la relation entre motivation globale intrinsèque et extrinsèque avec le type de contrôle de gestion. Ces mêmes études ont démontré une efficacité supérieure de la motivation intrinsèque sur les performances commerciales. Mais d'autres recherches (Tyagi, Pradeep K., (1985) ; Ingram T. N., Lee K. S. & Skinner S. J., (1989) ; Leach, Mark P., Liu A. H. & Johnston W. J., (2005)) ont

démontré des résultats ambigus quant au lien supérieur existant entre motivation intrinsèque et performance.

Pour donner suite à l'ambiguïté des recherches, Miao C. F. & Evans K. R., (2007), ont choisi de prendre en considération globale et multidimensionnelle de la motivation. Il en sera de même pour l'ensemble de cette étude sauf contre-indication.

2.2 Performance

2.2.1 Définition de la performance

MacKenzie S. B., & al. (1993) suggèrent une définition de la performance des ventes comme « correspondant au comportement du vendeur dans la mesure où il contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Il en émane deux types de performances selon Baldauf A. D., & al. (2005) :

- Les **performances du comportement** décrivent les comportements stratégiques employés et les actions menées pour répondre à leurs objectifs.
- Les **performances des résultats** commerciaux sont les conséquences de la mise en place des activités et des stratégies appliquées.

Les capacités des vendeurs sont évaluées par l'intermédiaire d'indicateurs de performance, lors de la mise en place d'un système de contrôle.

2.2.2 Les systèmes de contrôle des ventes

Suite aux deux types de performances décrites, des recherches ont étudié la mise en place des évaluations de contrôle des performances chez les vendeurs, appelés système de contrôle des performances. Anderson E. & R. L. Oliver (1987), ont défini le système de contrôle comme « l'ensemble des procédures d'une organisation pour la surveillance, la direction, l'évaluation et la rémunération des employés. ». Ces derniers stipulent que le contrôle de la force de vente impacte les deux types de motivations existantes : intrinsèque et extrinsèque.

Comme il existe deux types de performances décrites dans la littérature, il est décrit deux types de système de contrôle décrits par Miao C. F. & Evans K. R. (2014) :

- Un **système de contrôle des résultats** où les vendeurs doivent atteindre un objectif de vente de manière libre (le chiffre d'affaires (CA) par exemple).
- Un **système de contrôle du comportement** où les responsables commerciaux surveillent activement les indicateurs de performances (par exemple le nombre d'appels passés ou encore le nombre d'offre de prix effectués). Il est également décrit comme étant une implication forte de la part du manager dans le contrôle des activités, des négociations, du discours effectué face au client (Anderson E. & R. L. Oliver (1987)).

Il s'en suit une seconde subdivision du système de contrôle du comportement d'après Challagalla G. N. & Shervani T. A., (1996) :

- Le **contrôle des activités** est relié aux fonctions que doivent remplir les vendeurs tel que le contrôle des appels effectués. Le contrôle des activités peut être problématique, puisque le vendeur va atteindre préférentiellement les objectifs de ventes. Le contrôle du résultat permet aux dirigeants de récompenser ou réprimander les vendeurs en fonction du chiffre d'affaires réalisé ou du nombre de ventes effectué, sans prendre en considération la dimension stratégique (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)).

- Le **contrôle des capacités** est l'évaluation de la performance des vendeurs, des différentes aptitudes de vente qu'ils développent, telle que la négociation par exemple. Il reflète une évaluation en fonction du niveau des vendeurs, de leurs compétences acquises et de leurs progressions (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)).

2.2.3 Systèmes de contrôle des performances hybrides

Suite à la mise en place d'un tel système de contrôle des performances chez les vendeurs, des études ont été menées quant à l'efficacité et l'impact de ce dernier. Par exemple, Inyang A. E. & Jaramillo F. (2019) ont mis au point et démontré un modèle décrivant les effets des contrôles de gestions au niveau des performances du vendeur. Ce dernier

soulève l'importance du contrôle de la force des ventes au sein des objectifs organisationnels. Il a été établi qu'un contrôle du comportement s'avère moins concluant sur des vendeurs plus expérimentés, puisque ses derniers possèdent déjà une connaissance des stratégies de vente, et ce, malgré l'apport que cela peut leur apporter au niveau de l'exécution stratégique. Cependant, un contrôle des résultats offre une liberté supplémentaire aux vendeurs quant à la manière de procéder. Il en résulte que le contrôle des résultats influence positivement la motivation et les connaissances.

L'opposition des deux types de contrôles sur les comportements des vendeurs, l'impact stratégique et les connaissances techniques soumettent le choix d'un modèle hybride aux gestionnaires, comportant à la fois le contrôle des résultats et le contrôle du comportement (Inyang A. E. & Jaramillo F. (2019)).

Un contrôle de gestion différera suivant l'expérience du vendeur. En effet, un contrôle des résultats sera privilégié pour les vendeurs expérimentés, puisque ces derniers possèdent déjà un « rituel » en ce qui concerne la manière de procéder. En parallèle, un système de contrôle basé sur le comportement sera privilégié pour les jeunes vendeurs (Inyang A. E. & Jaramillo F. (2019)).

Il a également été étudié au sein du système de contrôle comportemental, un second système hybride. En effet, Miao C. F. & Evans K. R. (2007) et Oliver R. L. & Anderson E. (1994), ont démontré l'opposition des effets entre le contrôle de la capacité et le contrôle de l'activité, suggérant ainsi la mise en place d'un second système hybride. Ce dernier serait susceptible d'avoir un impact positif non seulement sur la motivation intrinsèque des vendeurs, mais également sur l'accomplissement des objectifs fixés.

Une combinaison appropriée des différents systèmes de contrôles va permettre au dirigeant de réduire l'ambiguïté des rôles, d'augmenter la motivation intrinsèque des vendeurs et impacter la force de vente de l'entreprise (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)). L'ambiguïté des rôles étant définie par Singh J. (1998), comme étant « le manque perçu d'informations dont un vendeur a besoin pour jouer correctement son rôle et son incertitude quant aux attentes des différents membres du groupe de rôles ».

Le contrôle des résultats, le contrôle des activités et le contrôle des capacités offrent aux vendeurs une référence précise des attentes, tant au niveau du comportement que des objectifs de ventes, réduisant ainsi l'ambiguïté des rôles (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)).

Ce second chapitre nous a permis de définir la motivation intrinsèque et extrinsèque ainsi que de mettre en lumière les différents systèmes de contrôle des performances existantes ainsi que les répercussions que cela implique, telles que l'augmentation de la motivation intrinsèque ou encore la réduction de l'ambiguïté des rôles par exemple.

Dans cette première partie, nous avons défini et placer dans le contexte théorique les trois variables de notre étude : leadership éthique, motivation et performance. L'objectif de cette étude est de démontrer le lien existant entre chacune de ces variables, reflétant ainsi notre modèle de proposition. Au regard de la revue de littérature, nous allons ainsi dans la seconde partie émettre des propositions quant aux liens entre les différentes variables du modèle en B2B.

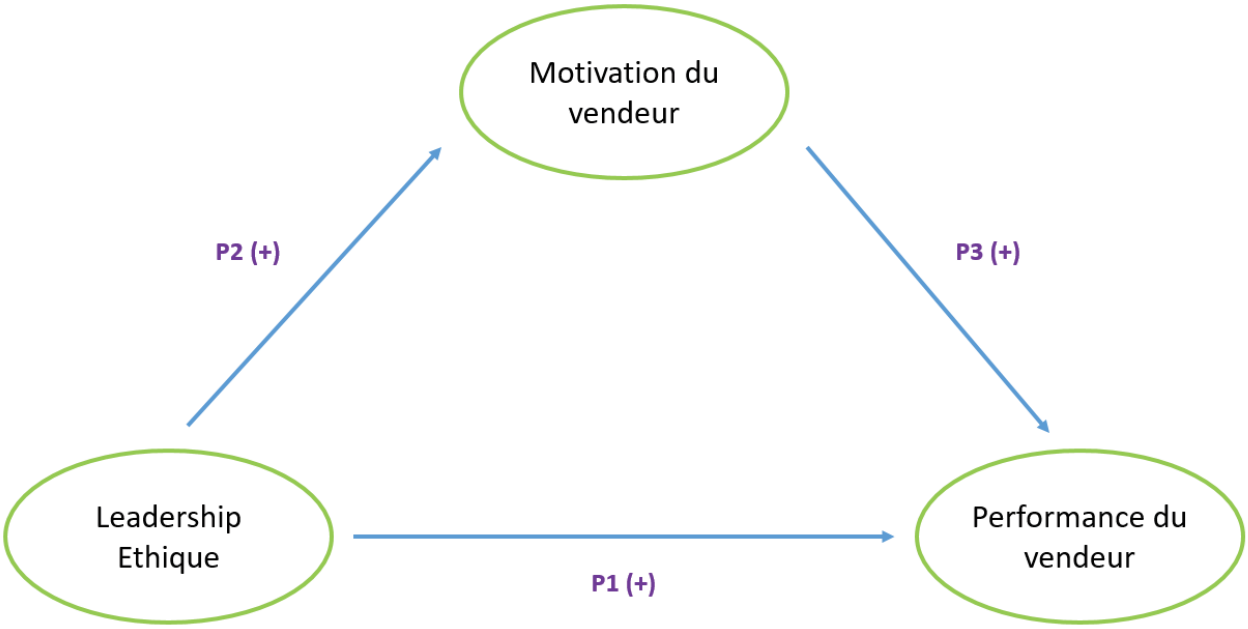


Figure 1 : Modèle de proposition de la corrélation entre leadership éthique, motivation et performance du vendeur.

Deuxième Partie : Cadre théorique

Cette partie a pour objectif d'exposer les différents concepts qui nous ont emmené au modèle de proposition exposé plus haut (Figure 1) ainsi qu'à la formulation des propositions à travers les chapitres ci-dessous.

Chapitre 1 : Leadership éthique & Performance du vendeur

Ce chapitre reprend les concepts permettant de faire un lien direct entre leadership éthique et performance des vendeurs. Les objectifs imposés par les managers, la volonté des commerciaux d'y répondre ou non, et le style de leadership appliqué peuvent soulever la question des comportements éthiques à la fois chez les commerciaux que chez les managers.

1.1 Sympathie du dirigeant

Le développement d'une relation saine entre responsable commercial et vendeur se base également sur l'empathie que témoigne le responsable envers les commerciaux. Par exemple, Agnihotri R. & Krush M. T. (2015) ont démontré un lien positif entre empathie du responsable commercial et comportement éthique. Un manager empathique va favoriser le développement d'une relation positive avec les commerciaux, engager ainsi une relation de confiance, jouant sur la performance des ventes. Une telle relation peut avoir une incidence sur le comportement et les capacités émotionnelles même du vendeur, affectant par la même occasion, la relation entre le vendeur et le client ; la relation commercial-client s'en voit également améliorée. Cette influence agit directement sur la force de vente (Agnihotri R. & Krush M. T. (2015)).

D'autres recherches menées par Nowlin E. L., Doug W. & Nwamaka A. (2019), ont mesuré l'impact de la sympathie des dirigeants sur les performances des vendeurs. Les fondements de leurs études se basent sur la théorie de l'identité et l'attraction interpersonnelle, à savoir que la perception positive de la sympathie du dirigeant par le vendeur créé une bonne opinion et un attachement face à son vendeur. Cette attraction est fondée sur l'affinité et la ressemblance des valeurs, des activités personnelles, etc. La théorie de l'identité quant à elle, décrit quelle perception a le vendeur vis-à-vis de ses fonctions au sein de l'entreprise, c'est-à-dire quel rôle va-t-il occuper face au dirigeant (Nowlin E. L., Doug W. & Nwamaka A. (2019)).

Par conséquent, Nowlin E. L., Doug W. & Nwamaka A. (2019) ont ainsi démontré que la sympathie du responsable commercial influence positivement la motivation du vendeur. La cohésion entre vendeur et responsable va impacter non seulement la relation de rôle de manière positive, mais également faire valoir la capacité du vendeur à développer une identité. Le bénéfice est donc double, puisque le bénéfice revient non seulement au vendeur, qui développe de bonne relation avec son responsable, mais surtout à l'entreprise, les performances du vendeur étant accrues.

1.2 Identification & auto-efficacité

La sympathie du dirigeant influence fortement le comportement du vendeur, au point d'influencer sur son identité et son efficacité. De nombreuses théories mettent en lumière les liens entre leadership éthique, identité et efficacité du vendeur. Par exemple, des recherches menées par Walumbwa F. O., & al. (2011) se basent sur la théorie de l'échange leader-member, introduit par Graen G. B. & Scandura T. A., (1987) comme « la qualité de l'échange entre un superviseur et un employé ». Selon cette théorie, plus la fréquence des contacts positifs est élevée, plus la relation est susceptible de se renforcer.

L'auto-efficacité est définie par Bandura A., (1991) comme « la perception par les individus de leur capacité à exécuter une tâche spécifique et constitue un élément majeur de la théorie de l'apprentissage social ».

L'identification organisationnelle quant à elle « fait référence à un sentiment d'appartenance à un groupe ou à une institution particulière » d'après Smidts A., & al. (2001).

Walumbwa F. O., & al., (2011) ont étudié les liens entre leadership éthique, auto-efficacité et identification organisationnelle et performance au travail. Ils ont ainsi démontré qu'un fort niveau d'identification et d'auto-efficacité de l'employé mènent à un accroissement de la volonté des employés à effectuer leurs tâches, augmentant ainsi les performances.

D'autres recherches menées par Hogg M. A. & Van Knippenberg D., (2003) stipulent que l'identification d'un individu au sein de l'organisation dépend de sa perception de ce qu'il partage avec cette dernière, développant ainsi des actions positives face à l'entreprise. Il en découle une volonté plus forte de la part du vendeur pour atteindre ses objectifs et augmenter

ses performances. Le comportement éthique des responsables commerciaux développe une plus grande identification au sein du groupe (Walumbwa F. O., & al. (2011)).

1.3 Ambiguïté éthique & confiance

Une autre composante importante dans le développement d'une relation éthique et saine entre responsable commercial et vendeur est la confiance. En effet, la confiance est décrite comme un pilier du développement des relations entre vendeurs et responsable commercial, d'après la théorie de l'échange Membre – Leader. Cette théorie indique également que la confiance est à la base de tout développement d'une relation saine et positive entre manager et subordonnées (Wasti S. A., & al. (2007)). D'autres études menées par Agnihotri R. & Krush M. T., (2015), soutiennent qu'un commercial ayant grandement confiance en son responsable aura un sens du devoir et de l'obligation accru. Il s'en suit un comportement éthique de la part des vendeurs, ces derniers ayant un niveau de responsabilité et un sens du devoir plus important. Les comportements de travail éthiques et les performances commerciales sont améliorés, lorsqu'une confiance interpersonnelle vendeur et responsable commercial est sollicitée (Agnihotri R. & Krush M. T., (2015)).

Des recherches plus récentes sont venues confirmer cette hypothèse. En effet, Schwepker Jr. C.H., (2019) ont étudié l'impact du leadership éthique sur les performances commerciales, par la médiation de la confiance et de l'ambiguïté éthique en B2B. D'après Singh J. & Rhoads G. K. (1991), l'ambiguïté éthique est définie comme « une indécision comportementale face aux situations éthiques, que cela soit au niveau des relations au sein de l'entreprise ou un partenariat externe ». Il s'agit d'une variante de l'ambiguïté des rôles.
Leur étude s'est basée sur la théorie de l'échange social, selon lequel une obligation de réciprocité de la part du vendeur se créé lorsque leur responsable démontre un comportement positif et éthique, favorisant ainsi la confiance. Une sensibilité accrue se développe chez le vendeur quant à ses obligations (Blau P. M., (1964)). A partir de cette théorie, Schwepker Jr. C.H., (2019) a confirmé le lien entre la perception du vendeur de l'application d'un style de leadership éthique et une relation de confiance entre responsable commercial et vendeurs B2B. Il en résulte de cette affirmation, l'établissement d'une corrélation entre la confiance dans le manager et la performance des commerciaux. En effet,

le leadership éthique influence la confiance que peut avoir le commercial en son responsable, ce qui a une incidence sur les performances des vendeurs.
Leurs études ont également démontré une amélioration significative des performances comportementales des vendeurs lorsque l'ambiguïté éthique du vendeur est réduite, à savoir lorsque le manager emploie un leadership éthique. Une communication claire de la part des responsables commerciaux concernant les attentes de ces derniers, permet de diminuer l'ambiguïté éthique et d'améliorer les performances. Faire preuve d'intégrité, prendre des décisions justes et équilibrées, discuter de l'éthique avec les vendeurs, agir dans l'intérêt des employés sont les clés d'une réduction de l'ambiguïté éthique et dans le développement d'une relation de confiance entre commerciaux et responsables (Schwepker Jr. C.H., (2019)).

L'application des normes éthiques de la part du responsable est toute aussi importante. En effet, ce dernier se doit de sanctionner ou de récompenser les performances et les comportements éthiques des vendeurs afin d'instaurer une culture éthique au sein de l'organisation (Schwepker Jr. C.H., (2019)).

A l'issu des recherches menées, nous souhaitons démontrer l'existence d'un lien direct entre leadership éthique et performance. L'ensemble des concepts énoncés nous permet d'émettre la proposition suivante :

Proposition 1 : Le leadership éthique influence positivement et directement la performance du vendeur.

Le chapitres 2 et 3 se basent sur les données collectées afin de démontrer un lien entre leadership éthique et performances des vendeurs par la médiation de la motivation.

Chapitre 2 : Leadership éthique & Motivation du vendeur

Ce chapitre reprend les concepts permettant de faire un lien entre leadership éthique et motivation globale des vendeurs. Nous rappelons que le leadership éthique est défini comme étant « la démonstration d'une conduite appropriée sur le plan normatif par des actions personnelles et des relations interpersonnelles, ainsi que la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs par la communication, le renforcement et la prise de décision dans les deux sens. » (Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., 2005).

2.1 Origine de la motivation des employés

De nombreuses théories mettent en lumière l'impact de la relation responsable/vendeur sur la motivation des commerciaux. Par exemple, la théorie de la similitude suggère que les personnes sont plus attirées et susceptibles de créer des liens avec des individus leur ressemblant ou ayant des points communs avec elles (Byrne D. E., 1971). Une fois que des similitudes ont été identifiées, les vendeurs seront plus prompts à s'engager et à être motivés dans la réalisation de leurs tâches.

L'impact de la sympathie des dirigeants développé dans le chapitre précédent, se base sur la théorie de l'attraction interpersonnelle. Cette théorie suggère « que la sympathie des dirigeants se réfère à la mesure dans laquelle un vendeur ressent un regard vraiment positif et un attachement envers son responsable commercial » (Huston T. L. & Levinger G., 1978). Une corrélation entre la sympathie du dirigeant et la motivation des vendeurs a été révélée par Nowlin E. L. & al. (2019). Une relation positive est susceptible de se développer dès qu'ils susciteront des activités en dehors du cadre de travail et ainsi instaurer une relation développant les connaissances tacites entre vendeurs et dirigeant (Nonaka J. C. & Konno N., 1998).

2.2 Leadership éthique et motivation intrinsèque

L'influence du leadership éthique sur le comportement des vendeurs est une question souvent abordée dans la recherche. Par exemple, Yidong T. & Xinxin L. (2013), ont mis en évidence l'influence du leadership éthique par la médiation de la motivation intrinsèque. Il en résulte un bien-être des vendeurs au travail, une création d'identité morale mais également une motivation intrinsèque d'implication dans la vie de l'entreprise et la réalisation d'objectifs. En effet, les recherches ont suggéré qu'un leadership éthique a de fortes répercussions sur la personnalité du vendeur, puisque ce dernier est susceptible de changer son opinion et son attitude. Une motivation supplémentaire se fait sentir, en étant force de proposition, de partage des connaissances et de proactivité.

Leur étude a également démontré le lien entre leadership éthique tel qu'il est perçu par l'employé et comportement innovant au travail, la motivation intrinsèque jouant un rôle médiateur. Ainsi, le leader éthique va au-delà des simples motivations externes telles que les récompenses mais donne un réel sens à la valeur du travail du vendeur. Il est important que ce dernier déplace donc la motivation des vendeurs non pas sur des récompenses mais sur l'intérêt qu'il porte à son travail. Ce même comportement est retrouvé au niveau du groupe, mettant en avant des relations plus profondes et présentant plus de confiance entre les vendeurs, impactant ainsi le développement de concepts et de propositions novatrices au sein de la société (Yidong T. & Xinxin L. (2013)).

Une autre étude a mis en lien leadership éthique et motivation intrinsèque. Une progression des rendements au travail a été démontrée par Piccolo et al. (2010), résultant d'une mise en place des critères objectifs et subjectifs au travail par le leader éthique, favorisant ainsi une motivation intrinsèque. Les employés motivés intrinsèquement sont d'autant plus stimulés lorsque les leaders donnent un sens aux tâches qu'ils ont à accomplir, aux valeurs ainsi qu'à l'importance de leur travail. Il en découle un sentiment de satisfaction de la part des employés et la considération d'être des éléments indispensables pour l'entreprise. Il en découle par la suite un effort supplémentaire des vendeurs, ainsi qu'une plus grande persévérance, dès la rencontre de difficultés lors de la réalisation des tâches (Deci E. L. & Ryan R. M., 2000).

L'autonomie chez les vendeurs est également une variable permettant le développement d'une motivation de type intrinsèque. Par exemple, les recherches menées par Piccolo R. F, & al. (2010), ont démontré que le leadership éthique impacte l'autonomie du vendeur et la perception du travail de manière positive, ce dernier se sentant plus responsable et plus important dans la société. Il en découle une volonté accrue de la réalisation et l'atteinte de ses objectifs.

L'autonomie induit une motivation intrinsèque chez l'employé puisque ce dernier va utiliser ses compétences et ses connaissances, renforçant ainsi son identité et augmentant sa volonté de faire des efforts. Cette motivation découle d'une perception de contrôle et de responsabilité de la part de l'employé, renforçant ainsi son identité dans son rôle au travail (Fuller J. B., 2006; Morgeson F. P. & Campion M. A, 2003 ; Parker S. K., 1997 ; Morgeson F. P., & al., 2005).

A l'issu de l'ensemble des concepts énoncés dans le chapitre, la seconde proposition énoncée est la suivante :

Proposition 2 : Le leadership éthique induit une relation positive sur la motivation globale du vendeur.

Chapitre 3 : Motivation & Performance du vendeur

Ce dernier chapitre reprend les concepts permettant de faire un lien entre motivation globale des vendeurs et leurs performances. Nous rappelons que la performance est définie comme « correspondant au comportement du vendeur dans la mesure où il contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation » d'après MacKenzie S. B. & al. (1993).
Cette dernière se décline en deux concepts :

- Les performances des résultats
- Les performances du comportement où l'on distingue également :
    - ❖ Les activités
    - ❖ Les capacités

Le développement et l'amélioration des performances commerciales chez les vendeurs est une notion importante pour les responsables commerciaux. Des théories ont été introduites dans la littérature, afin de mettre en lien la motivation et performance des vendeurs. Par exemple, Inyang A. E. & Jaramillo F., (2019), se sont basés sur la théorie Motivation-Opportunité-Capacité proposée par MacInnis D. J., & al. (1991), afin d'étudier le comportement des vendeurs. Cette théorie stipule que « la volonté d'un individu d'adopter certains comportements est fonction de sa motivation, de ses chances et de ses capacités » (Inyang A. E. & Jaramillo F., (2019)). La capacité dans cette étude se base sur le fait « qu'une personne possède les connaissances et les compétences requises pour adopter les comportements souhaités » (MacInnis D. J., & al. (1991)).

La littérature présente également d'autres études où les chercheurs mettent en lumière le système de contrôle des performances des vendeurs défini dans la première partie, et la motivation de ce dernier. Par exemple, Miao C. F. & Evans K. R., (2012) avancent que ces systèmes de contrôles ont un effet positif sur la motivation intrinsèque des vendeurs en se basant sur le cadre classique. Cette étude révèle les effets de styles sur les performances des vendeurs par l'intermédiaire de trois concepts (Churchill G. A., & al. (1985)) :

- La connaissance du vendeur
- L'ambiguïté du rôle

- La motivation intrinsèque

Miao C. F. & Evans K. R., (2012) ont ainsi testé l'impact des différentes combinaisons hybrides notamment sur l'ambiguïté des rôles, les connaissances du vendeur, la motivation intrinsèque et les performances du vendeur. Leurs résultats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Combinaison contrôle résultat-capacité	Niveau d'ambiguïté plus faible Niveaux de connaissances en hausse Niveaux de motivation intrinsèque en hausse
Combinaison contrôle résultat-activité	Confusion des rôles
Combinaison contrôle capacité-activité	Niveaux de clarté des rôles augmentés Diminution de la motivation intrinsèque

Tableau 1 : Conséquences de diverses combinaisons hybrides du système de contrôle

Il en résulte que la combinaison la plus adaptée du point de vue de la gestion et des performances du vendeur est le premier choix : combinaison contrôle résultat-capacité.

En conséquence, les recherches menées par Miao C. F. & Evans K. R., (2012), ont démontré que la mise en place d'un système de contrôle hybride influence positivement la motivation intrinsèque du vendeur. Cela se traduit par une volonté accrue et une certaine détermination dans la réalisation des objectifs et des tâches à accomplir, reflétant également le désir d'apprendre les notions fondamentales pour y aboutir, que cela soit au niveau des connaissances de techniques des ventes ou des produits. L'aboutissement de l'augmentation de la motivation intrinsèque chez les vendeurs se traduit par une augmentation des performances (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)) (Tableau 1).

Cependant, peu de recherches prennent en considération la motivation extrinsèque comme une variable à part entière. Peu d'études démontrent des liens entre motivation extrinsèque, leadership éthique et performance des employés.

A l'issu de ce chapitre, nous souhaitons démontrer le lien entre motivation globale et performance du vendeur dans un contexte de leadership éthique, nous permettant d'émettre la proposition suivante :

Proposition 3 : La motivation du vendeur est positivement liée à la performance de ce dernier.

Troisième Partie : Méthodologie & Discussion

Chapitre 1 : Choix méthodologique & Résultats

Ce premier chapitre décrit les méthodes choisies et utilisées pour démontrer les différentes propositions concernant leadership éthique, motivation et performance des vendeurs. Il se décompose en la description du processus choisi ainsi que les résultats obtenus.

1.1 Méthode de la collecte des données

1.1.1 Méthode qualitative

Les choix d'une étude qualitative pour effectuer notre travail de recherche ont été multiples. Dans un premier temps, une étude qualitative permet d'avoir une vision plus précise et approfondie du sujet, et valorise la compréhension d'un phénomène. Elle s'effectue par l'intermédiaire de données qualitatives collectées par entretiens (Ryan G. W. & Bernard H. R., 2000).

Dans un second temps, pour des raisons « techniques ». En effet, l'étude a été réalisée dans un call center composé d'environ 60 vendeurs au téléphone (VAT), dont environ 30 présents sur le site d'Erstein. En raison du faible contenu de l'échantillon, seule la démarche d'une étude qualitative est pertinente. L'échantillon sélectionné comporte 24 femmes et 5 hommes, âgés de 22 à 46 ans.

La collecte des données a été réalisée par l'intermédiaire d'un entretien semi-directif. Un guide d'entretien comportant différents thèmes a été réalisé au préalable, dont nous développerons le contenu un peu plus loin. Les vendeurs ont ainsi pu s'exprimer librement et anonymement sur les différents thèmes proposés. L'entretien s'est déroulé en face à face individuel, dans une pièce fermée, durant une moyenne de 43 minutes. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit mot à mot par la suite, afin d'avoir une représentation des discussions la plus juste possible, facilitant également l'analyse du discours par la suite.

Cette méthode a permis d'avoir une certaine flexibilité des réponses pour les vendeurs tout en étant dans un environnement structuré.

1.1.2 Guide d'entretien

La réalisation du guide d'entretien s'est effectuée à partir des recherches théoriques réalisées au préalable et a été divisée en plusieurs thèmes, chacun représentant nos variables. L'ordre des questions a été choisi allant du plus général au plus personnel, en laissant une totale liberté à l'interviewé d'aborder les points qu'il désirait mais aussi de ne pas répondre s'il ne le désirait pas. Cependant, l'ordre des questions a été modifié après les premiers entretiens, ces dernières n'étant pas cohérentes avec les questions posées précédemment. De plus, certains sujets revenant constamment, des questions supplémentaires ont été ajoutées afin d'approfondir le sujet. Des questions intermédiaires et spontanées ont été énoncées pour chacun des entretiens, afin d'inviter le vendeur à développer son argumentation.

L'entretien s'est ainsi présenté en quatre points. Dans un premier temps, l'interviewé était invité à se présenter ainsi que son parcours, les raisons qui l'ont poussé à choisir ce métier et ses motivations de manière générale. Cette première étape a permis de mettre le candidat à l'aise et en confiance pour la suite de l'entretien.

La seconde partie s'est basée sur le premier thème de l'entretien, à savoir la motivation du vendeur. Les objectifs sont de déterminer ce qui le motive à la réalisation de ses tâches afin de définir s'il possède plutôt une motivation de type intrinsèque ou extrinsèque mais également de comprendre quels sont les facteurs d'impacts susceptibles d'améliorer ou non sa motivation. Nous cherchions également à mettre en lien l'influence des responsables ou non sur la motivation du vendeur.

Dans une troisième partie, le second thème de l'entretien a été abordé, concernant les performances des vendeurs. Les points abordés pour ce thème se concentrent sur leur évolution depuis qu'ils sont à leur poste, leur auto-évaluation concernant leurs performances ou encore le système de contrôle des appels et du comportement mis en place. L'objectif est également de trouver un lien entre les performances perçues des vendeurs, la motivation et le comportement du responsable.

Enfin, le troisième thème de l'entretien s'est basé sur le leadership éthique. Dans cette ultime partie, les points abordés étaient relatifs à la définition du leadership étique proposée par Brown M.E. & al. (2005) énoncée plus haut. Premièrement, nous cherchions à comprendre la relation existante ou non entre le responsable commercial, les responsables d'équipes et les vendeurs. L'objectif est de mettre en avant un style de leadership éthique perçu par le vendeur et quelles influences et conséquences cela représente sur leur motivation et performance perçues.

Enfin, le vendeur était invité à exprimer son ressenti sur l'entretien, à émettre des suggestions et à développer les points qu'il jugeait nécessaires de développer.

1.2 Analyse du discours

La nuance et les détails que contiennent les données dans la méthode qualitative sont nombreuses et de ce fait difficile à analyser. Cela nécessite une certaine rigueur et méthode quant à l'analyse des données et de multiples méthodes sont proposées dans la littérature (Ryan G. W. & Bernard H. R., 2000).

Notre processus commence dans un premier temps en la retranscription des entretiens. En effet, une fois les entretiens effectués, ces derniers ayant été enregistrés à l'aide d'un enregistreur audio, ils ont été retranscrits mot à mot.

La seconde étape consiste à effectuer un codage, définit par Holsti comme étant « le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu. » (Holsti O. R., 1969).
Une fois la retranscription terminée, une première lecture a été réalisée, permettant de mettre en évidence chacun des thèmes du sujet et/ou des liens existants entre eux.

Le codage se poursuit ensuite en effectuant une analyse de contenu, c'est-à-dire qu'un tableau a été réalisé sur Excel®, relevant pour chaque candidat le nombre de fois qu'il a abordé

un thème, traduisant ainsi les données qualitatives en données quantitatives. Les thèmes relevés et le calcul des indices sont les suivants :

<u>Leadership Ethique</u> **Indice de Leadership éthique (+) (IdLE+)** = nombre de fois que les composantes ci-contre ont été énoncées positivement sur le nombre total d'énoncé. **Groupe Leadership Ethique** = Les vendeurs ont été séparés en deux groupes, suivant leur perception du leadership éthique (positive + ou négative -). NB : Les récurrences n'ont pas été comptabilisées.	• Equité • Orientation des personnes • Clarification des rôles • Orientation éthique • Orientation de l'environnement • Partage du pouvoir • Intégrité
<u>Motivation</u> **Indice de Motivation (IdM) =** différence entre le nombre d'éléments motivants énoncé et le nombre d'éléments démotivants énoncé. Une valeur positive indique une motivation globale du vendeur et une valeur négative, une démotivation globale. **Groupe MD (Motivé/Démotivé) =** Les vendeurs ont été séparés en deux groupes, suivant leur degré de motivation (Motivé ou Démotivé).	• Motivé • Démotivé • Extrinsèque • Intrinsèque

Groupe Type Motivation = Les vendeurs ont été séparés en deux groupes, suivant leur type de motivation (Extrinsèque ou Intrinsèque).	
Performance **Nombre d'appels sur le semestre** réalisé par le vendeur (données bruts). **Chiffre d'affaires (CA)** réalisé par le vendeur (données bruts).	• Nombre d'appels par vendeurs de Janvier 2019 à Juin 2019. • CA (euros) réalisé par vendeur de Janvier 2019 à Juin 2019.

Chaque donnée ayant été collectée et retranscrite dans un tableau Excel, ce dernier est inséré dans le logiciel JAMOVI®. Le logiciel effectue des analyses statistiques et des corrélations entre les variables ou les groupes identifiés. Une régression linéaire et une ANOVA a été réalisée sur l'ensemble des données collectées, permettant ainsi d'émettre une corrélation significative ou non entre chaque variable et valider ou non les propositions du modèle.

1.3 Analyse statistique

Pour l'intégralité de l'analyse, nous considérons la validation ou non des propositions au travers des coefficients suivants :

- « Le petit **p** (p-value) est calculé a posteriori et correspond à la probabilité qu'on a d'observer un coefficient au moins aussi élevé uniquement en raison du hasard » (https://www.pvalue.io/regressions-lineaires/). Lorsque $p<0.01$, l'impact est significatif, lorsqu'est $p<0.05$, l'analyse révèle une tendance, et au-delà aucune significativité n'est observée.
- Le coefficient de corrélation linéaire **r** détermine le lien et le sens qui existe entre deux variables (https://lexique.netmath.ca/coefficient-de-correlation-lineaire/).
- Pour les analyses ANOVA, F est le test de Fisher et permet d'analyser la variance.

1.3.1 Proposition 1 : Lien entre Leadership éthique et Performance des vendeurs

Deux types d'analyses statistiques ont été réalisés afin de déterminer le lien entre le leadership éthique et la performance des vendeurs.
Une analyse de régression linéaire a tout d'abord été effectuée entre l'indice de leadership éthique positif (IdLE+) et les deux indicateurs de performances (CA et nombre d'appels).
Une analyse de la variance (ANOVA) a été réalisée en explorant l'effet du Groupe Leadership Ethique sur les deux indicateurs de performances (CA et nombre d'appels) afin de préciser un lien de cause à effet.

1.3.2 Proposition 2 : Lien entre Leadership éthique et la Motivation des vendeurs

Deux types d'analyses statistiques ont été réalisés afin de déterminer le lien entre le leadership éthique et la motivation des vendeurs.
Une analyse de régression linéaire a tout d'abord été effectuée entre l'indice de leadership éthique positif (IdLE+) et l'indice de motivation (IdM).
Une analyse de la variance (ANOVA) a été réalisée en explorant l'effet du Groupe Leadership Ethique (LE+/LE-) sur l'indice de motivation afin de préciser un lien de cause à effet. Une seconde analyse de la variance a été effectuée entre le Groupe Type de Motivation et l'Indice de Motivation (IdM).

1.3.3 Proposition 3 : Lien entre la Motivation des vendeurs et leurs performances

Deux types d'analyses statistiques ont été réalisés afin de déterminer le lien entre la motivation des vendeurs et leurs performances.
Une analyse de régression linéaire a tout d'abord été effectuée entre l'indice de motivation (IdM) et les deux indicateurs de performances (CA et nombre d'appels).
Une analyse de la variance (ANOVA) a été réalisée en explorant l'effet des Groupes MD (Motivé/Démotivé) et EI (Extrinsèque/intrinsèque) sur les deux indicateurs de performances (CA et nombre d'appels).

1.4 Résultats

1.4.1 Proposition 1 : Lien entre Leadership éthique et Performance des vendeurs

L'analyse de régression linéaire n'a pas mis en évidence de relation significative entre l'indice de leadership éthique positif (IdLE+) et les indicateurs de performance (nombre d'appel, p=.89 ; CA, p=.90).

L'ANOVA n'a pas montré d'effet du Groupe Leadership Ethique sur les deux indicateurs de performances (nombre d'appel, p=.49 ; CA, p=.47).

1.4.2 Proposition 2 : Lien entre Leadership éthique et la Motivation des vendeurs

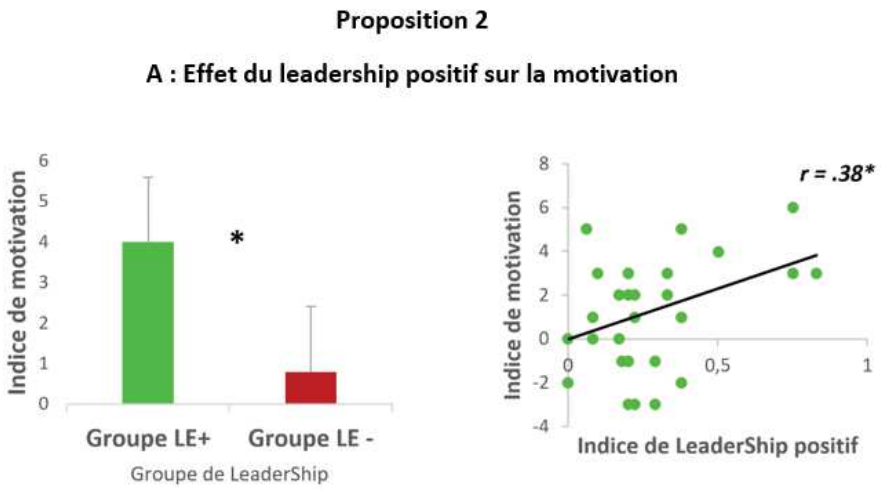


Figure 2 : Graphiques représentant les liens entre leadership et motivation

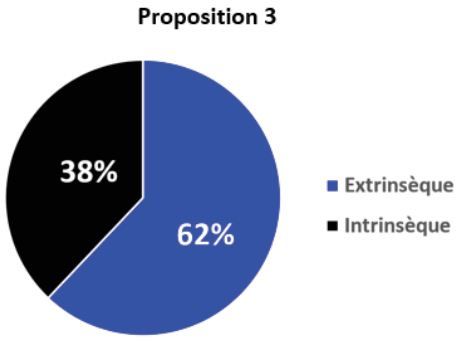
L'analyse de régression linéaire a mis en évidence une corrélation positive entre l'indice de leadership éthique positif (IdLE+) et l'indice de motivation (r=.38, p<.05). Plus le IdLE+ est élevé, plus le vendeur est motivé (Figure 2).

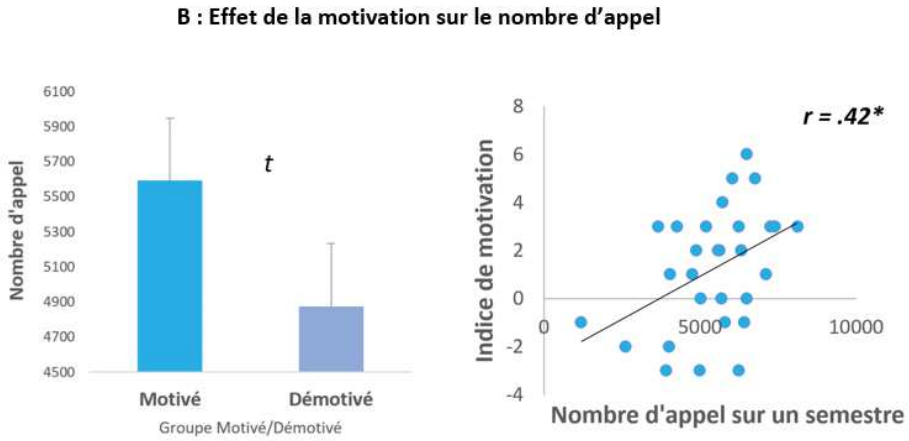
L'ANOVA réalisée sur l'indice de motivation (IdM) ne révèle pas d'effet à l'interaction entre les Groupes Leadership Ethique et Type de motivation (p=.42). L'indice de motivation ne varie pas en fonction du type de motivation du vendeur et de la perception du Leadership Ethique.

L'ANOVA a mis en évidence un effet simple du Groupe Leadership Ethique sur l'indice de motivation ($F_{1,27}$=4.0, p<.05). Les personnes dont la perception du leadership éthique est positive sont significativement plus motivées que les personnes dont la perception est négative (Figure 2).

L'ANOVA réalisée sur l'indice de motivation révèle un effet simple du type de motivation ($F_{1.25}$=7.2, p<.01). Le même taux de motivation est observé suivant le type de motivation du vendeur.

1.4.3 Proposition 3 : Lien entre la Motivation des vendeurs et leurs performances





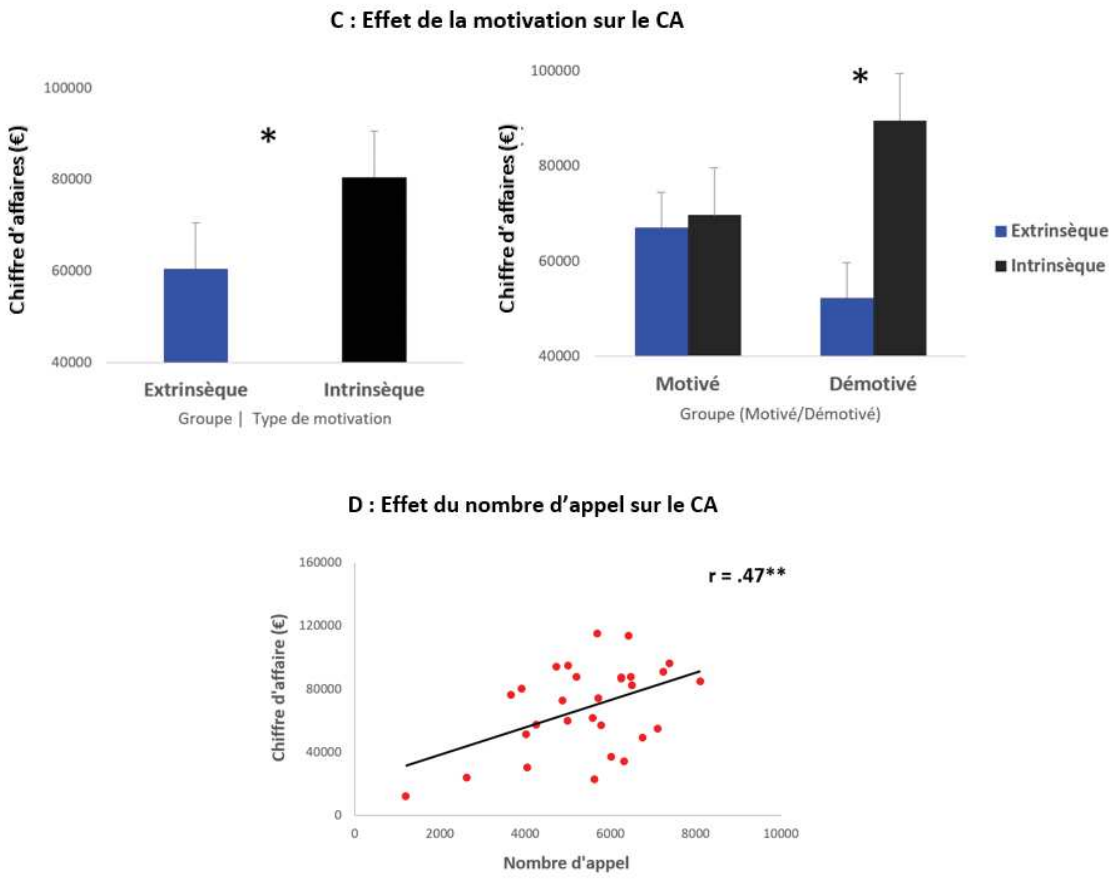


Figure 3 : Graphiques représentant les liens entre motivation et performance

L'analyse de régression linéaire a mis en évidence une corrélation positive entre l'indice de motivation et le nombre d'appel ($r=.42$, $p<.05$). Plus les vendeurs sont motivés, plus ils effectuent d'appels. Toutefois, l'analyse de régression n'a pas mis en évidence un lien entre l'indice de motivation et le CA ($p=.81$) (B, Figure 3).

L'ANOVA réalisée sur le nombre d'appel révèle un effet tendanciel simple du groupe MD ($F_{1,25}=3.8$, $p=.06$). Les vendeurs motivés réalisent plus d'appels que les vendeurs non motivés. Toutefois, l'ANOVA ne révèle pas d'effet d'interaction Groupe MD x EI ($p=.72$), ni d'effet simple du groupe EI ($p=.41$) (B, Figure 3).

L'ANOVA réalisée sur le CA révèle une tendance à l'interaction entre les groupes MD (Motivé/Démotivé) et EI (Extrinsèque/intrinsèque) ($F_{1,25}=3.11$, $p=.09$). Les analyses en post-hoc ne révèlent aucune différence sur le CA quand les individus sont globalement motivés et ce, quel que soit leur type de motivation (intrinsèque ou extrinsèque). Toutefois, les vendeurs

globalement démotivés font significativement moins de CA lorsqu'ils ont un type de motivation extrinsèque que lorsqu'ils ont un type de motivation intrinsèque ($p<.05$) (C, Figure 3).

L'ANOVA révèle également un effet simple du groupe EI (Extrinsèque/intrinsèque) sur le CA ($F_{1,25}=4.11$, $p<.05$). Les vendeurs présentant un type de motivation intrinsèque réalisent un CA significativement plus important que les vendeurs présentant un type de motivation extrinsèque (C, Figure 3).

1.4.4 Analyse complémentaire

Une analyse de régression a mis en évidence une corrélation positive entre le nombre d'appel et le CA ($r=.47$, $p<.01$). Plus les vendeurs effectuent des appels, plus le CA augmente (D, Figure 3).

Chapitre 2 : Discussion générale

En nous basant sur les deux premières parties théoriques, ce chapitre développe premièrement l'apport théorique de nos recherches et les implications managériales qui en découlent. Dans un second temps, les limites des recherches ainsi que les voies de recherches futures sont exposées.

2.1 Discussion et apport théorique

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence un lien entre un style de leadership éthique employé par le responsable commercial et l'impact sur la performance des vendeurs. Le modèle de propositions énoncé dans la deuxième partie nous fait part des propositions émises, l'une liant directement le leadership éthique et la performance des vendeurs, les deux autres passant par la médiation de la motivation du vendeur.

2.1.1 Leadership éthique et Performance

Le responsable commercial utilisant un style de leadership dit éthique démontre des valeurs telles que l'honnêteté, le fait de prendre des décisions justes et équitables, promeut une libre expression des vendeurs (Brown M.E., 2005). Comme décrit dans la première partie il décrit les sept dimensions comportementales que nous rappelons sont :

- Equité
- Orientation des personnes
- Clarification des rôles
- Orientation éthique
- Orientation de l'environnement
- Partage du pouvoir
- Intégrité (De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N., 2010).

Les études menées par Schwepker Jr. C.H. (2019) ont mis en évidence le lien entre un style de leadership éthique et la mise en place d'une relation de confiance entre le responsable

commercial et le vendeur. Plus un style de leadership éthique est employé, plus un lien de confiance est développé entre dirigeant et subordonné. En parallèle, les valeurs véhiculées par le leadership éthique réduisent l'ambigüité éthique. Une communication ouverte et précise quant aux objectifs à atteindre, une équité, une franchise et des décisions en faveur de l'intérêt des vendeurs sont des principes permettant de réduire l'ambiguïté et favorisant la confiance. L'étude démontre ainsi une influence sur les performances des vendeurs, ces derniers se sentant redevables quant aux obligations qu'ils ont envers leur responsable (Blau P. M., 1964). D'autres études démontrent un lien entre leadership éthique, sympathie du dirigeant, identification du vendeur à l'organisation et ses performances (Walumbwa F. O., & al., 2012).

Suite aux travaux réalisés, nous souhaitons mettre en évidence la première proposition, c'est-à-dire un lien direct entre leadership éthique et performances des vendeurs. Un comportement décrivant les principes d'un leader éthique comme décrit plus haut, impacte directement le nombre d'appels et le chiffre d'affaires réalisé par les vendeurs. Cependant, les résultats obtenus ne nous permettent pas de valider cette proposition. En effet, les deux types d'analyses réalisés ne démontrent aucune corrélation ou lien de cause à effet entre le leadership éthique et la performance des vendeurs de façon directe. Cela peut être expliqué par le fait qu'un comportement éthique de la part du dirigeant va impacter une dimension comportementale du vendeur, et non pas les performances directes de ce dernier. Le vendeur modifie son comportement, sa manière de travailler ce qui modifie ses performances.

Les deux autres propositions émises vont dans ce sens, à savoir que le style de leadership employé par le responsable impacte un aspect comportemental du vendeur, modifiant ainsi ses performances.

2.1.2 Leadership éthique et motivation du vendeur

A l'issu des travaux réalisés, l'objectif est de démontrer la seconde proposition du modèle, à savoir une corrélation positive entre leadership éthique et motivation globale du vendeur.

De nombreuses théories développées dans le cadre théorique telles que la théorie de l'identité sociale ou la théorie de l'attraction interpersonnelle expliquent l'influence du leadership éthique sur le comportement des vendeurs (Walumbwa F. O., & al., 2012 Brown M.E. & al., en 2005 ont également étudié et démontré qu'un tel style de leadership développe un bien-être au travail, une implication dans la vie de l'entreprise et une identité morale. Il en résulte une importante répercussion sur le comportement du vendeur, ce dernier étant susceptible de changer son attitude et son opinion. De plus, le style de leadership éthique va donner un sens à la réalisation des tâches du commercial, favorisant la proactivité de ce dernier et impactant significativement et positivement sa motivation intrinsèque (Yidong T. & Xinxin L., 2013).

Les résultats démontrent significativement un tel lien. En effet, l'analyse de régression linéaire prouve que plus le responsable commercial possède un style de leadership éthique, plus le vendeur est motivé. Une seconde analyse a appuyé la proposition, indiquant que les vendeurs percevant un style de leadership éthique de manière positive sont plus motivés que ceux dont la perception est négative.

Cependant, aucun lien n'a été démontré quant à l'influence du leadership éthique sur le type de motivation du vendeur (Intrinsèque ou Extrinsèque). De plus, les vendeurs présentant un type de motivation intrinsèque ou extrinsèque présentent un même taux de motivation. Ces résultats ne corroborent pas les recherches réalisées par Yidong T. & Xinxin L. (2013), ces derniers ayant mis en évidence un lien entre leadership éthique et motivation intrinsèque de l'employé. Cela peut être expliqué par le faible échantillon utilisé dans notre étude, ainsi que l'utilisation d'un échantillon hétérogène entre motivation intrinsèque et extrinsèque.

2.1.3 Motivation et performance du vendeur

En conséquence de la proposition 2, nous cherchons à démontrer un lien entre la motivation globale du vendeur et ses performances (nombre d'appels et chiffre d'affaire) (Proposition 3).

La performance résulte du comportement employé par le vendeur afin d'aboutir à la réalisation de ses objectifs (MacKenzie S. B., & al. (1993)). La littérature a mis en évidence un lien avec la motivation intrinsèque (la volonté de réaliser ses objectifs, le désir d'apprendre) et la performance des vendeurs (Miao C. F. & Evans K. R., (2012)).

Les résultats qui en découlent démontrent une relation positive et significative entre indice de motivation et le nombre d'appels, donc performance comportementale du vendeur. Plus le commercial est motivé, plus il réalise d'appels. Une stimulation de la motivation des vendeurs par les dirigeants va ainsi favoriser les performances comportementales des commerciaux. Cependant, les résultats ne concluent pas en un lien direct entre la motivation du vendeur et le CA réalisé, mais une relation entre le nombre d'appels passé et le chiffre d'affaires réalisé. Un vendeur motivé va augmenter ses performances comportementales, progressant ainsi dans ses performances des résultats.

De plus, les vendeurs présentant de manière générale une démotivation de type extrinsèque font significativement moins de CA que leurs homologues présentant une motivation de type intrinsèque. Quel que soit le type de motivation du vendeur, lorsque ces derniers sont motivés, l'ordre de grandeur du CA des vendeurs est semblable. Enfin, il a été démontré que les vendeurs présentant un type de motivation intrinsèque tendent à un meilleur CA que les vendeurs possédant une motivation de type extrinsèque. Ce résultat va dans le sens des recherches menés par Miao C. F. & Evans K. R., (2012), qui affirment l'existence d'un lien de causalité entre motivation intrinsèque du vendeur et performance de ce dernier.

Une amélioration des performances des résultats est ainsi démontrée chez les commerciaux présentant une motivation de type intrinsèque. Cependant, une régression des performances des résultats est démontrée chez les vendeurs présentant une démotivation de type extrinsèque.

2.1.4 En résumé

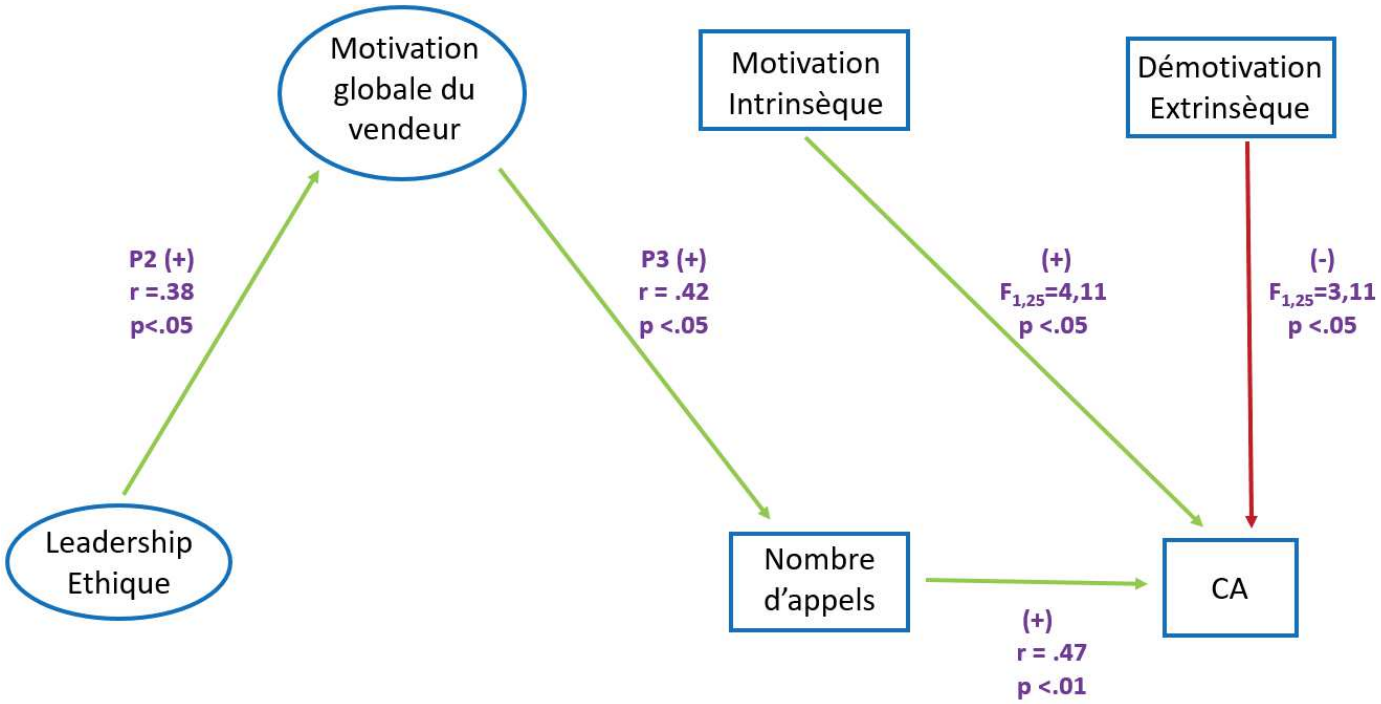


Figure 4 : Schéma récapitulatif des résultats concluants

L'ensemble des résultats permet d'affirmer qu'un style de leadership éthique employé par le responsable commercial va avoir une influence significative sur la motivation du vendeur, qu'importe le type de motivation. Le style de leadership du dirigeant influence donc grandement la motivation du vendeur quant à la réalisation de ses objectifs. Il en résulte une croissance des performances comportementales (nombre d'appels) chez le vendeur et par la même occasion une performance des résultats (chiffre d'affaires). Les performances des vendeurs résultent de la culture même de l'entreprise. En parallèle, nous avons démontré qu'un vendeur motivé intrinsèquement va réaliser de meilleures performances des résultats. Cependant, les vendeurs démotivés extrinsèquement vont diminuer leurs performances commerciales (Figure 4).

2.2 Recommandation Managériale

Cette étude démontre l'importance pour les dirigeants d'adopter un style de leadership éthique. Il est important que le comportement du responsable des ventes reflète

tant personnellement que professionnellement les principes éthiques. Cela suggère « d'être honnête et digne de confiance, de prendre des décisions justes et équilibrées mais aussi d'être responsable de ses actes et des conséquences qui en découlent ». Une équité et intégrité permet au dirigeant d'instaurer une relation saine et de confiance avec ses subordonnés, favorisant ainsi une certaine cohérence et crédibilité.

Il est également important que le responsable créé un environnement bienveillant, où les employés peuvent s'exprimer librement, sont force de propositions et respectés. Une communication ouverte est prônée quant aux objectifs et responsabilités de chacun. De plus, une communication éthique de la part du responsable est nécessaire. Cela permet de fixer les règles éthiques à respecter, permettant ainsi de favoriser la responsabilité et l'autonomie de chaque employé.

L'ensemble de ces points permet à l'entreprise de développer une culture éthique. Cette attitude se répercute sur le comportement même des vendeurs. Nous avons pu démontrer un lien entre un leadership éthique et une augmentation de la motivation du vendeur. Ce changement créé un effet de cascade puisqu'il se répercute directement sur les performances comportementales du vendeur, lui-même impactant les performances des résultats. Il est ainsi important de souligner l'importance de l'aspect motivationnel chez les vendeurs. Le responsable des ventes, en développant un leadership éthique va de ce fait induire une motivation chez le vendeur, répercutant ainsi les performances commerciales. Cependant, il est essentiel pour le dirigeant de ne pas se focaliser sur les performances même du vendeur. Nous avons pu démontrer qu'aucun lien direct n'existe entre leadership éthique et performance des employés. Que cela soit dans notre étude ou dans les recherches antérieures, une médiation comportant le comportement du vendeur est présente. Le responsable se doit donc de travailler et de développer en premier lieu la relation qu'il entretient avec les vendeurs, l'amélioration des performances n'étant que la finalité d'une relation saine.

Il s'en suit donc un bénéfice multiple puisque non seulement les employés grandissent dans un cadre bienveillant et juste, mais les performances commerciales se développent en

parallèle. Le rôle de la motivation, mais également de la confiance comme le démontre Schwepker Jr. C.H. (2019), sont des aspects importants dans la performance des vendeurs.

Afin de développer une communication ouverte et un échange structuré entre responsables et vendeurs, l'instauration d'une réunion trimestrielle serait intéressante. Les vendeurs les plus performants et les plus anciens pourraient être réquisitionnés comme porte-parole des autres vendeurs. Ils exposeraient ainsi leurs nouvelles idées avec argumentation, tant au niveau du cadre de vie au travail qu'au niveau des méthodes et des astuces à développer afin d'améliorer non seulement leurs performances commerciales mais également la relation qu'ils entretiennent avec les clients. En effet, dans l'ensemble des entretiens réalisés, la relation que le vendeur développe avec le client occupe une place primordiale pour le commercial. Ainsi, les vendeurs participent grandement à la prise de décision ce qui permet de leur donner un sens et une responsabilité supplémentaire.

De plus, afin de favoriser une relation de confiance non seulement entre responsables et vendeurs, mais également inter-vendeurs, des activités en dehors du cadre du travail et nécessitant une participation en équipe pourraient être instaurées régulièrement.

Un système de récompenses et de punitions liées au comportement éthique du vendeur pourrait également être mis en place. Par exemple, étudier le comportement du vendeur avec ses collègues, mais aussi est-il capable d'instaurer une relation de confiance avec le client et de le fidéliser ? Cette relation est une composante essentielle pour l'entreprise, puisque le vendeur représente le nom de la marque auprès du client, il en va donc de la réputation de l'entreprise.

2.3 Limites et voies de recherches futures

Comme la plupart des recherches, cette étude n'est pas sans limite. En effet, une première limite que nous pouvons relever est que les recherches ont été effectuées dans un call center composé de commerciaux sédentaires en B2B. Les sources et recherches sur lesquels se basent cette étude n'ont pas forcément été réalisées en B2B. Des voies de recherches futures pourraient mener l'expérience sur des commerciaux sédentaires, ou non,

en B2C afin de confirmer nos résultats. De plus, seulement 29 personnes ont été interrogées. Cet échantillon qui plus est, est non homogène puisque ne comporte que 5 hommes et 24 femmes, dont l'ancienneté est en moyenne de 2 ans et demi. L'inhomogénéité de l'échantillon se prolonge au niveau des types de motivations. En effet, 38% des vendeurs ont démontré une motivation de type intrinsèque contre 62% de type extrinsèque. Il serait intéressant d'étudier les performances des vendeurs et leurs comportements suivant le type de motivation qu'ils ont.

Une seconde limite que nous pouvons soulever est que cette étude se base sur le témoignage et la perception des vendeurs concernant les comportements de leurs responsables. Ces recherches se basent donc sur la sincérité des vendeurs, malgré l'anonymat de chaque entretien.

Troisièmement, une méthode différente de la nôtre pour mesurer les variables pourrait révéler des résultats différents. Une démarche quantitative pourrait être réalisée afin de valider les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

De futures recherches pourraient se poser la question des répercussions d'un style de leadership éthique chez les clients directement. Est-ce qu'une relation de confiance entre responsables et vendeurs pourrait se répercuter positivement sur la relation qu'entretient le client avec la société ? Est-il susceptible de faire plus confiance aux services proposés ? D'être plus fidèle à la marque ?

Conclusion

La non prise en compte de l'humain dans les entreprises est devenue un problème de société majeur. Le taux de burn-out et les scandales liés à l'éthique sont de plus en plus révélés dans l'actualité ces dernières décennies. Le choix de la mise en place d'un leadership éthique est nécessaire non seulement pour le bien-être des employés et des dirigeants, mais c'est également un atout pour l'entreprise. L'objectif de cette étude est de démontrer le rôle de la motivation dans l'impact du leadership éthique sur la performance des vendeurs en B2B.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons formulé un modèle de proposition composé de trois variables : le leadership éthique, la motivation et la performance du vendeur. Suite à une méthode de type qualitative, nous avons pu démontrer un lien entre le leadership éthique et la motivation du vendeur. Un manager répondant aux principes de base d'un style de leadership éthique est susceptible d'influencer de manière positive la motivation du vendeur en B2B. Cet impact valide également le lien existant entre motivation du vendeur et performance comportementale. Les commerciaux présentant un taux élevé de motivation vont passer un nombre d'appel plus important, et ainsi augmenter les performances de résultats (CA). Le lien direct entre le leadership éthique et la performance des vendeurs n'a pu être démontré. Cela soulève d'autant plus l'importance de la médiation de la motivation. Cette variable joue donc un rôle essentiel puisqu'elle fait le lien entre le leadership éthique et la performance des vendeurs.

La mise en place d'une culture éthique permet une évolution et un épanouissement personnels et professionnels des membres de l'entreprise. Ce développement se répercute au niveau de la partie commerciale, avec de meilleurs résultats. Mais qu'en est-il des répercussions de la culture éthique au niveau de la clientèle même ? Est-ce qu'un environnement éthique va influencer la relation qu'entretient le vendeur avec le client ? Est-ce que la perception de la marque par le client est améliorée ? Tend-il à être plus fidèle à la marque ? Est-ce que ce type de leadership est en adéquation avec tout type de secteur d'activité ? Il serait intéressant de développer ces sujets dans de futures recherches.

Bibliographie

Ouvrages

Bandura A., *Social foundations of thought and action*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, **1986**.

Blau P. M., *Exchange and power in social life*, New York, NY : Wiley, **1964**.

Byrne D. E., *The attraction paradigm*, New York, NY : Academic Press, **1971**

Holsti O. R., *Content analysis for the social sciences and humanities*, Addison-Wesley Pub. Co., **1969**.

Kanungo R. & Mendonca M., *Ethical dimensions of leadership*, Tousand Oaks, CA : Sage, **1996**.

Morgeson F. P. & Campion M. A., *Handbook of psychology : Industrial and organizational psychology*, Borman, Ilgen & Klimoski Ed., Vol.12, p.423-452, 2003.

Ryan G. W. & Bernard H. R., « *Data Management and Analysis Methods* », Handbook of Qualitative Research, 2nd ed., Norman Denzin and Yvonna Lincoln eds, Sage Publication, 2000.

Winter D.G., *Motivation and personality : Handbook of thematic content analysis*, C.P. Smith Ed., p.506-511, **1992**.

Yukl G., *Leadership in organisation*, 6th Ed., Englewook Cliffs, NJ : Prentice Hall, **2006**.

Revues académiques

Agnihotri R. & Krush M. T., « Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance : the moderating role of trust in one's manager », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **2015**.

Amabile T. M., Hill K. G., Hennessey B. A. & Tighe E. M., « The work preference inventory : Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations », *Journal of Personality and Social Psychology*, **1994**, 66(5), p.950-967.

Anderson E. & R. L. Oliver « Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems », *Journal of Marketing*, **1987**, 51, p.76-88.

Baldauf A. D., Cravens W. & Piercy N. F., « Sales management control research – Synthesis and an agenda for future research », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **2005**, 25(1), p.109.

Bandura A., « Social cognitive theory of self-regulation », *Organizational behavior and human decision processes*, **1991**, 50, p.248-281.

Brown S. P. & Peterson R. A., « The effects of effort on sales performance and job satisfaction », *Journal of Marketing*, **1994**, 58(2), p.70-80.

Brown M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A., « Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing », *Organizational behavior and human decision processes*, **2005**, 97, p.117-134.

Brown M.E. & Trevino L.K., « Ethical leadership : A review and future directions », *The Leadership Quarterly*, **2006**, 17, p.595-616.

Challagalla G. N. & Shervani T. A., « Dimensions and types of supervisory control : Effects on salesperson performance and satisfaction », *Journal of Marketing*, **1996**, 60, p.89-105.

Churchill G. A., Ford N. M., Hartley S. W. & Walker O. C., « The determinants of salesperson performance : A meta analysis », *Journal of Marketing Research*, **1985**, 22(2), p.103-118.

Deci E. L. & Ryan R. M., « The « what » and « why » of goal pursuits : human needs and the self determination of behavior», *Psychological Inquiry*, **2000**, 11, p.227-268.

De Hoogh A.H.B. & Den Hartog D.N., « Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism : A multi-method study », *The Leadership Quarterly*, **2008**, 19, p.297-311.

Fuller J. B., Marler L. E. & Hester K., « Promoting felt responsability for constructive change and proactive behavior : Exploring aspects of an elaborated model of work design », *Journal of Organizational Behavior*, **2006**, 27, p.1089-1120.

Graen G. B. & Scandura T. A., « Toward a psychology of dyadic organizing », *Research in Organizational Behavior*, **1987**, 9, p.175-208.

Hogg M. A. & Van Knippenberg D., « Social identity and leadership processes in groups », *Advances in Experimental Social Psychology*, **2003**, 35, p.1-52.

Howell J. M. & Avolio B. J., « The ethics of charismatic leadership : Submission or liberation ? », *Academy of Management Executive*, **1992**, 6, p.43-54.

Huang L., Paterson T. A., « Group Ethical Voice : Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance », *Journal of Management*, **2014**, 43(4), p.1157-1184.

Huston T. L. & Levinger G., « Interpersonal attraction and relationships », *Annual Review of Psychology*, **1978**, 29(1), p.115-156.

Ingram T. N., Lee K. S. & Skinner S. J., « An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment and Job Outcomes », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **1989**, 9(3), p.25-33.

Inyang A. E. & Jaramillo F., « Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance », *Journal of Strategic Marketing*, **2019**.

Kalshoven K., Den Hartog D.N. & De Hoogh A.H.B., « Ethical leadership at work questionnaire (ELW) : Development and validation of a multidimensional measure », *The Leadership Quarterly*, **2011**, 22, p.51-69.

Leach, Mark P., Liu A. H. & Johnston W. J., « The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **2005**, 25(3), p.269-281.

MacInnis D. J., Moorman C. & Jaworski B. J., « Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity and ability to process brand information from ads », The *Journal of Marketing*, **1991**, 55, p.32-53.

MacKenzie S. B., Podsakoff P. M. & Fetter R., « The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance », The *Journal of Marketing*, **1993**, 57(1), p.70-80.

Miao C. F. & Evans K. R., « The impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance : A Cognitive and Affective Perspective », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, **2007**, 27(1), p.89-101.

Miao C. F. & Evans K. R., « Effects of formal sales control systems : A combinatory perspective », *International Journal of Research in Marketing*, **2012**, 29, p.181-191.

Miao C. F. & Evans K. R., « Motivating industrial salesforce with sales control systems : An interactive perspective », *Journal of Business Research*, **2014**, 67(6), p.1233-1242.

Morgeson F. P., Delaney-Klinger K. A. & Hemingway M. A., « The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance », *Journal of Applied Psychology*, **2005**, 90, p.399-406.

Nonaka J. C. & Konno N., « The concept of « Ba » : Building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, **1998**, 40(3), p.40-54.

Nowlin E. L., Doug W. & Nwamaka A., « The Impact of Manager Likeability on Sales Performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, **2019**, 27(2), p.159-173.

Oliver R. L. & Anderson E., « An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems », *The Journal of Marketing*, **1994**, 58(4), p.53-67.

Parker S. K., Wall T. D. & Jackson P. R., « « That is not my job » : Developing flexible employee work orientations », *Academy of Management Journal*, **1997**, 40, p.899-929.

Piccolo R. F, Greenbaum R., Den Hartog D. & Folger R., « The relationship between ethical leadership and core job characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, **2010**, 31, p.259-278.

Ryan R. M. & Deci E. L., « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being », American Psychologist, **2000**, 55(1), p.68-78.

Schwepker Jr. C.H., « Using Ethical Leadership to Improve Business-To-Business Salesperson Performance : The Mediating Roles of Trust in Manager and Ethical Ambiguity », *Journal of Business-to-Business Marketing*, **2019**, 26(2), p.141-158.

Singh J. & Rhoads G. K., « Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions : A multidimensional, multi-faceted operationalization », *Journal of Marketing Reasearch*, **1991**, 28, p.328-380.

Singh J., « Striking a balance in boundary-spanning positions : An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople », *Journal of Marketing*, **1998**, 62(3), p.69-86.

Smidts A., Pruyn A. & Van Riel C. B. M., « The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification », *Academy of Management Journal*, **2001**, 49, p.1051-1062.

Spreitzer G. M., « Psychological empowerment in the work-place : Dimensions, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, **1995**, 38(5), p.1442-1465.

Trevino L. K., Butterfield K. D. & McCabe D. L., « The ethical context in organizations : Influences on employee attitudes and behaviors », *Business Ethics Quarterly*, **1998**, 8, p.447-476.

Tyagi, Pradeep K., « Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance », *Journal of Marketing*, **1985**, 49, p.76-86.

Walumbwa F. O., Mayer D. M., Wang P, Wang H., Workman K. & Christensen A. L., « Linking ethical leadership to employee performance : The roles of leader-member exchange, self-efficacy and organizational identification », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **2011**, 115, p.204-213.

Walumbwa F. O., Morrison E. W. & Christensen A. L., « Ethical leadership and group in-role performance : The mediating roles of group conscientiousness and group voice », *The Leadership Quarterly*, **2012**, 23, p.953-964.

Wasti S. A., Tan H. H., Brower H. H., Onder C., « Cross-cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness : An Assessment of Measurement Invariance across Three Cultures », *The Leadership Quarterly*, **2007**, 18 (5), p.477-489.

Weitz B. A., Sujan H & Sujan M., « Knowledge, motivation and adaptative behavior : A framework for improving selling effectiveness », *Journal of Marketing*, **1986**, 50(4), p.174-191.

Yidong T. & Xinxin L., « How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior : A perspective of Intrinsic Motivation », *Journal Business Ethics*, **2013**, 116, p.441-455.

Sources numériques

Van Der Kluft Marine, *« Qu'appelle-t-on vraiment « burn-out » ou « syndrome d'épuisement professionnel » ? »*, **2018**, http://sante.lefigaro.fr/article/qu-appelle-t-on-vraiment-burn-out-ou-syndrome-d-epuisement-professionnel-/

Pvalue.io, « *Régressions linéaires* », **2018**, https://www.pvalue.io/regressions-lineaires/

Netmath®, « Coefficient de corrélation linéaire », **2019**, https://lexique.netmath.ca/coefficient-de-correlation-lineaire/