

# **Les effets des systèmes de contrôle formels sur le comportement opportuniste des vendeurs**

**RYM CHABCHOUB**

Assistante permanente à l'IHEC de Carthage

**[rymchd@yahoo.fr](mailto:rymchd@yahoo.fr)**

**Pr FATHI AKROUT**

FSEG de Sfax

**[fathi\\_akrout@yahoo.fr](mailto:fathi_akrout@yahoo.fr)**

# **Les effets des systèmes de contrôle formels sur le comportement opportuniste des vendeurs**

## **Résumé**

Ce travail analyse l'effet direct et indirect des systèmes de contrôle formel sur le comportement opportuniste de la force de vente. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 359 vendeurs propres à l'entreprise faisant de la vente industrielle montrent que les types de contrôle à savoir, le contrôle des comportements et le contrôle des résultats ont un effet positif direct sur le comportement opportuniste des vendeurs.

Les résultats ont montré qu'un contrôle des résultats conduit à une plus grande satisfaction au travail, réduisant ainsi le comportement opportuniste. En revanche, le contrôle des comportements a pour effet de baisser la satisfaction envers le travail ce qui a pour conséquence d'augmenter ce comportement.

**Mots clés :** contrôle des comportements - contrôle des résultats - comportement opportuniste-satisfaction au travail - force de vente.

# **The effects of formal control system on opportunistic behaviour of salespeople**

## **Abstract**

This analysis treats direct and indirect effects of formal control systems on opportunistic behaviour of sales force. We obtained results from 359 samples of salespeople operating in industrial firms. These results demonstrate that the different systems of control such as behaviours and results control have a positive effect on the opportunistic behaviour of sales force.

Results show also that a results control led to more satisfaction, and consequently reduces opportunistic behavior. On the other hand, behavior control has the effect of lowering job satisfaction, which enhances opportunistic behavior.

**Keywords:** Behaviour based control - results based control - opportunistic behaviour-job satisfaction- salesforce

## **Introduction**

Deux systèmes de contrôle formels sont proposés dans le domaine de la vente. Le contrôle des comportements et le contrôle des résultats. Ces deux systèmes influencent les comportements de la force de vente et par conséquent, la performance de l'entreprise. Le comportement opportuniste s'avère l'une des conséquences de ces systèmes. Néanmoins, nous trouvons une divergence quant aux effets de ces deux systèmes sur le comportement opportuniste. Certaines recherches stipulent que les systèmes de contrôle formel renforcent le comportement opportuniste des vendeurs (Jaworski et MacInnis, 1989, Ramaswami, 1996, 2002) alors que d'autres (Philips, 1982, Choi et al. 2004) soutiennent le contraire. Cette divergence peut être expliquée par une perspective restrictive telle que l'ignorance de certains médiateurs des effets du contrôle sur le comportement opportuniste. Quelques travaux ont proposé d'examiner les liens entre les systèmes de contrôle et le comportement opportuniste, à travers la confiance envers le superviseur (Choi et al., 2004), l'ambiguïté de rôle (Ramaswami, 1996, 2002) et l'asymétrie de l'information (Ramaswami, 2002).

Nous nous proposons dans le cadre de cette recherche d'apporter une contribution à une meilleure compréhension du lien indirect entre le contrôle formel et le comportement opportuniste via la satisfaction du vendeur au travail. Le choix de cette variable découle de son importance dans les recherches en tant que conséquence du contrôle formel de la force de vente (Churchill et al., 1976 ; Oliver et Anderson, 1994) et également comme un déterminant du comportement opportuniste (Ramaswami et Singh, 2003). Dans le cadre de cette recherche, notre premier objectif étant de mettre en évidence la pertinence du lien pouvant exister entre les mécanismes de contrôle formels à savoir le contrôle des comportements et le contrôle des résultats et le comportement opportuniste des vendeurs. Notre second objectif est de mettre en évidence l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans cette relation.

## **Cadre théorique et hypothèses**

### **Le contrôle basé sur les résultats**

Il se caractérise par une moindre surveillance et un moindre effort de direction de la part des supérieurs. L'évaluation des résultats est objective et simple. Les vendeurs reçoivent uniquement des objectifs de résultats et fixent leurs propres stratégies susceptibles de leur permettre de les atteindre. Ils sont tenus pour responsables des résultats obtenus et non pas des moyens utilisés pour atteindre ces résultats. Ils sont libres de choisir les méthodes qui leur permettent de les réaliser. Ce type de contrôle se base sur un management de type laissez faire

(Anderson et Oliver, 1987). Ce système de contrôle se base sur la décentralisation et la délégation de la prise de décision. La rémunération est en grande partie variable, elle dépend du taux de réalisation des objectifs par les vendeurs. Le mode de rémunération est ainsi considéré comme un vecteur puissant de stimulation et de contrôle (Maquin, 1998). Son principal avantage demeure dans la disponibilité de mesures simples et équitables des ventes, en volume ou en valeur.

Les résultats ne valent que s'ils sont comparés avec des normes. Ces normes doivent respecter des règles (Zeyl et Dayan, 1982 p 157). Tout d'abord, elles doivent être liées aux objectifs du plan et établies avec la participation des vendeurs. Ensuite, ces normes doivent permettre un ajustement si des facteurs extérieurs nécessitant des changements de plan d'action interviennent. Enfin, le manager doit autoriser sa force de vente à comparer les normes utilisées par rapport à celles retenues par d'autres forces de vente du même secteur d'activité. Ces méthodes fournissent une motivation individuelle convaincante, puisque ceux qui n'ont pas de résultats n'ont pas non plus de récompense. En raison de la nature décourageante de l'activité de vente (rejet de la part des clients, statut social disproportionné, ambiguïté de tâche due à un faible contact avec les superviseurs) de nombreux managers estiment que la récompense basée sur les résultats est nécessaire au maintien de la motivation (Anderson et Oliver, 1987). Ce système de contrôle génère une autonomie et une responsabilisation susceptible de satisfaire les besoins de reconnaissance et d'accomplissement des individus et d'agir sur leurs attitudes et leurs comportements (Langevin et Néro, 2003).

### **Le contrôle basé sur les comportements**

Il est caractérisé par une surveillance considérable et une direction managériale importante. Les mesures de résultats se font, dans ce cas, d'une façon subjective et complexe (Jaworski, 1988). L'évaluation et la récompense de la force de vente se basent davantage sur les stratégies de vente plutôt que sur les résultats des ventes. Les vendeurs, dans un tel système, peuvent être évalués et récompensés sur la base de facteurs qui ne sont pas des mesures de réalisation mais qui peuvent résulter de la performance des ventes. Parmi ces facteurs, on cite la connaissance du produit, la qualité de présentation, les jours travaillés, la qualité des rapports, les appels passés et les services accomplis (Jackson et al., 1983). Les vendeurs sont classés par les managers selon ces variables, lesquelles sont pondérées et combinées dans une évaluation composite et sur laquelle les décisions de salaires et de promotions sont basées.

Le principal avantage de ce système réside dans le contrôle qu'il procure aux managers. Dans ce système, les managers imposent leurs idées relatives au comportement des vendeurs et à la

manière avec laquelle les résultats, notamment ceux de long terme, doivent être atteints (Anderson et Oliver, 1987). Les systèmes de contrôle basés sur les comportements permettent aux managers de pousser les vendeurs à avoir certains comportements compatibles avec la stratégie de l'entreprise, sans avoir à convaincre individuellement chaque vendeur du bien-fondé de cette stratégie.

### **Le comportement opportuniste**

D'après la théorie des coûts de transaction, les comportements opportunistes se produisent en grande partie dans les relations d'échange parce que la rationalité est limitée et l'information est incertaine. Le comportement opportuniste implique une rétention ou une déformation de l'information, esquive à la responsabilité et à d'autres formes de comportements malhonnêtes (Williamson, 1985). Selon ce dernier, le comportement opportuniste est défini comme étant l'égoïsme et la recherche des astuces. Des exemples de comportements opportunistes dans le contexte de la vente peuvent se manifester par exemple par la rétention de l'information sur le marché, esquinancie (échappement) des visites aux clients, le défaut (faiblesse) pour la réalisation des promesses ou des obligations envers l'entreprise (Ganesan et al., 1993). Ramaswami et al. (1997) définissent l'opportunisme comme les réponses des employés au contrôle imparfait et aux systèmes d'information utilisés par l'organisation pour évaluer la performance des employés.

Dans le domaine de la force de vente, les comportements opportunistes surgissent quand les vendeurs ne s'engagent pas dans les comportements qui sont attendus mais ne sont pas mesurés par le système de performance et/ou quand ils s'engagent dans des comportements inutiles parce qu'ils sont mesurés par le système de performance (Jaworski et MacInnis, 1989, Ramaswami, 1996). Ils peuvent également manœuvrer l'information traitée par des superviseurs pour fixer les objectifs de ventes, éviter de faire le nombre exigé de visites ou de le négliger pour accomplir des promesses.

Jaworski (1988, p 34) présente quatre conséquences opportunistes qui peuvent être liées aux problèmes de mesure du système de contrôle : «gaming », «smoothing », «focusing » et «invalid reporting ».

- *Un comportement bureaucratique rigide «Gaming»* ; il s'agit de situations dans lesquelles les employés se comportent d'une façon qui peut être bénéfique à l'organisation évaluée par un système de contrôle, mais qui peut être dysfonctionnelle pour la firme à long terme (Birnberg et al., 1983 cité par Jaworski et MacInnis, 1989 p 34). Il en est ainsi lorsqu'un vendeur se focalise

principalement sur le volume ou les unités vendues, mais ignore la relation à long terme avec le client.

- *Un lissage «Smoothing»* : il se produit quand l'employé essaye de répartir un flux d'informations, relatives aux ventes ou aux coûts par exemple, de manière à ce que les chiffres apparaissent plus constants à travers le temps (Jaworski, 1988).

- *L'accommodation «Focusing»* : elle se produit quand le personnel marketing choisit d'accroître ou de réduire des informations sélectionnées pour qu'elles soient perçues positivement (Jaworski, 1986 cité par Jaworski, 1988 p 34). Ainsi, un exécutif marketing qui est le champion du nouveau produit peut ne pas révéler certains résultats ou certains défauts méthodologiques à l'équipe du management.

- *Des rapports erronés «Invalid reporting»* : un directeur de recherche marketing peut ainsi surestimer le coût des efforts de diverses recherches, sachant qu'une réduction importante permettrait toujours à l'unité de compléter le projet (Jaworski, 1988). Selon ce dernier, le processus qui va aboutir à ces quatre comportements dysfonctionnels est similaire.

### **Effet du contrôle sur le comportement opportuniste**

Il existe deux courants de recherches théoriques opposées étudiant l'effet des contrôles sur le comportement opportuniste au niveau des relations inter organisationnelles et intra organisationnelles. Ceux qui soutiennent que le contrôle encourage les comportements opportunistes (John, 1984 ; Ramaswami, 1996, 2002) et ceux qui considèrent que le contrôle réduit les comportements opportunistes (Wathne et Heide, 2000 ; Choi et al, 2004).

Dans le premier courant et dans le cadre d'un contrôle basé sur les résultats, l'importance avec laquelle les vendeurs atteignent leurs objectifs de vente influence automatiquement leurs récompenses (Ramaswami, 1996). Par conséquent, les vendeurs peuvent par exemple se concentrer sur les objectifs de ventes les moins difficiles qui contribuent au succès à court terme plutôt qu'à long terme et /ou régulariser les résultats de performance et déformer les données de performance pour impressionner leurs superviseurs (Ramaswami, 2002).

Par contre dans le cadre d'un contrôle basé sur les comportements, l'autonomie et l'autocontrôle sont réduits (Ramaswami, 1996). Ce manque d'autonomie peut créer une frustration qui se traduit par un comportement opportuniste (John, 1984). Les vendeurs perçoivent que les superviseurs n'ont pas confiance en leurs compétences ce qui engendre un comportement opportuniste de leur part. Par conséquent, ils présentent des données non valides en ajustant les rapports d'activités pour qu'elles paraissent plus compatibles avec les

objectifs de l'entreprise et en fournissant même des informations incorrectes sur les concurrents (Ramaswami, 2002).

D'autres recherches qui ont étudié la relation entre les systèmes de contrôle formels<sup>1</sup> et les comportements opportunistes (Philips, 1982 ; Choi et al., 2004 ; Roman et Munuera, 2005) montrent en qu'en s'appuyant sur les théories économiques, telle que la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), les systèmes de contrôle formels réduisent les comportements opportunistes.

Philips (1982) stipule que les systèmes de contrôle limitent la perte de contrôle. En effet, lorsque l'information passe par plusieurs niveaux hiérarchiques, elle devient déformée et entraîne des décisions prises sur des bases fausses sur les conditions de l'environnement. L'accumulation de ces inefficacités se manifeste par une perte de contrôle se traduisant par un comportement opportuniste. La mise en place d'un système de contrôle caractérisé par une centralisation de la gestion et une évaluation de la performance sur la base de récompenses et de sanctions permet la détection et la sanction des déviations de la force de vente. Les mécanismes de récompenses et de sanctions permettant ainsi de réduire la perte de contrôle en présence d'un renforcement direct. Selon Philips (1982), plus le système de contrôle est sensible à la détection et à la réponse aux déviations de performance de la force de vente, moins il y a une perte de contrôle. Les résultats empiriques de l'étude montrent que l'hypothèse est validée.

Dans la même logique, en se référant à la théorie des coûts de transaction, Atuahene-Gima et Li (2002) stipulent que les comportements opportunistes se présentent au niveau des relations d'échanges en raison de la rationalité limitée et l'asymétrie de l'information. Pour réduire le comportement opportuniste et assurer un comportement de confiance, les parties participant à la transaction doivent avoir recours aux mécanismes de contrôle.

Choi et al. (2004) révèlent que les systèmes de contrôle réduisent le comportement opportuniste des vendeurs. De même, Roman et Munuera (2005) considèrent ces systèmes de contrôle des déterminants importants de leurs comportements éthiques. Selon ces auteurs, plus

---

<sup>1</sup> Les systèmes de contrôle formels au niveau des relations intra organisationnelle, et particulièrement au niveau de management de la force de vente, sont basés sur des contraintes explicites et écrites. Ils sont composés de procédures fixées par la direction permettant d'influencer les activités des vendeurs en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés par l'organisation (Jaworski, 1988 p 26).

le contrôle est basé sur les comportements, plus le comportement des vendeurs est éthique. En effet, en présence d'un contrôle basé sur les comportements, le superviseur est informé d'une manière régulière des activités des vendeurs. Par conséquent, le risque de détection de ces comportements ainsi que la punition des vendeurs sont plus importants. L'avantage d'un contrôle des comportements est la maintenance d'une culture organisationnelle qui encourage les comportements éthiques et décourage les comportements non éthiques.

En référence à cette littérature et plus spécifiquement à la théorie des coûts de transaction, la mise en place d'un système de contrôle formel pour la force de vente semble indispensable pour réduire le comportement opportuniste. D'où, les hypothèses suivantes :

**H1 : Le contrôle des comportements présente un effet négatif sur le comportement opportuniste des vendeurs.**

**H2 : Le contrôle des résultats présente un effet négatif sur le comportement opportuniste des vendeurs.**

### **L'effet indirect du contrôle formel sur le comportement opportuniste**

#### **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est définie comme un état émotionnel positif ou agréable résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail (Locke, 1976 cité par Brown et Peterson, 1993 p 63, Livingstone et al., 1995). Il s'agit d'une réaction affective ou émotionnelle d'une personne envers son travail. D'après Hackman et Oldham (1975), la satisfaction au travail est définie comme le degré avec lequel l'employé est heureux dans son travail.

Selon Smith et al. (1969 cité par Roussel, 1996 p 78), la satisfaction ou l'insatisfaction résulte de la divergence entre ce qu'attend une personne et ce qu'elle reçoit. Cette divergence se rapporte aux différents aspects d'un travail donné. Churchill et al., (1974) définissent la satisfaction au travail comme «toutes les caractéristiques du travail et de son environnement, dans lequel le vendeur trouve gratifiant, extrêmement satisfaisant ou frustrant et insatisfaisant » (p 254).

#### **Effet du contrôle formel sur la satisfaction au travail**

La relation entre le contrôle formel et la satisfaction au travail fait l'objet d'un débat et de controverses dans les recherches tant théoriques qu'empiriques. S'agissant du contrôle des résultats, Jaworski et MacInnis (1989) soulignent que lorsque les vendeurs sont responsables



de leurs résultats, leurs stress au travail est plus important. Ce stress réduit la satisfaction au travail (Anderson et Oliver, 1987 ; Chenjie, 2007). De même, Oliver et Anderson (1994) stipulent qu'en présence d'un contrôle des résultats, le vendeur est moins satisfait dans son travail. Les résultats empiriques de certaines recherches (Oliver et Anderson, 1994 ; Chenjie, 2007) n'ont pas validé l'effet négatif du contrôle des résultats sur la satisfaction au travail. Par contre, d'autres recherches telles que Futrell et al. (1976) révèlent que la forte relation entre la récompense et la performance motive d'avantage les vendeurs à fournir plus d'efforts pour réaliser les objectifs fixés leur permettant ainsi d'accroître leur rémunération. Ainsi, le contrôle des résultats procure une satisfaction des vendeurs au travail. Par ailleurs, ce système de contrôle communique les attentes de l'organisation d'une manière explicite en clarifiant le rôle des vendeurs et par conséquent améliore leur satisfaction (Challagalla et Shervani, 1996). En testant les effets des deux systèmes de contrôle, Jaworski et al. (1993) trouvent que le contrôle des résultats des vendeurs affecte positivement leur satisfaction au travail.

S'agissant du contrôle des comportements, Jaworski et al. (1993) montrent qu'en présence d'un contrôle rigide qui se focalise d'avantage sur un contrôle formalisé, les vendeurs ne sont pas autonomes pour prendre des décisions. Ce manque d'autonomie les conduit à la frustration et à l'insatisfaction au travail. Par contre, Churchill et al. (1976) ainsi que Brown et Peterson (1993) soulignent que la supervision étroite qui se base sur des activités structurées, surveillées et dirigées ainsi qu'une communication régulière permettent de procurer une satisfaction au travail pour les vendeurs. Par ailleurs, une évaluation basée sur les comportements réduit l'ambiguïté et le conflit de rôle des employés parce qu'elle permet de leur assurer un contrôle important concernant les conditions qui affectent leurs évaluations et les libèrent également de la pression pour produire les objectifs de vente fixés. L'utilisation d'un contrôle basé sur les comportements devrait avoir une influence positive sur les attitudes et les comportements des vendeurs en particulier sur leur satisfaction au travail (Hartline et Ferrell, 1996). Selon Challagalla et Shervani (1996), les vendeurs apprécient les superviseurs qui s'investissent avec eux pour améliorer leurs qualifications et leurs capacités. Ce type de contrôle permet d'accroître la connaissance des procédures des vendeurs, ce qui leur permet d'apprendre de nouvelles approches pour mieux vendre, améliorer leur compétences et de les rendre attrayantes pour d'autres vendeurs. Ainsi, la réalisation des compétences affecte positivement la satisfaction des vendeurs au travail en améliorant leurs habilités (Jones et al., 1996).

En tenant compte de tous ces apports théoriques et empiriques, nous proposons d'étudier les hypothèses suivantes.

**H3 : le contrôle des comportements affecte positivement la satisfaction des vendeurs envers le travail**

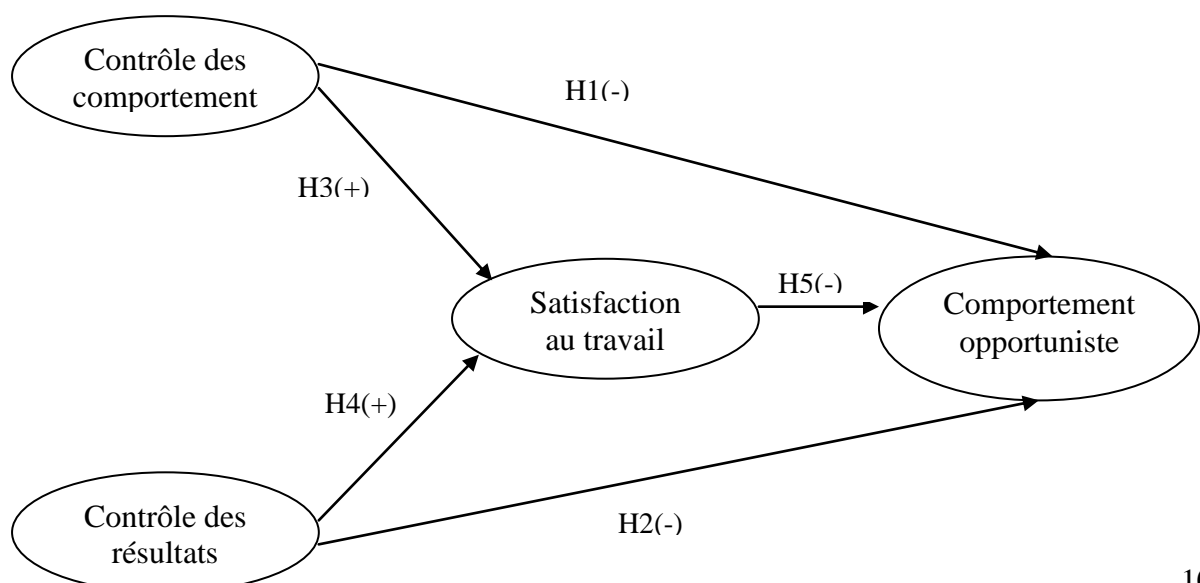
**H4 : le contrôle des résultats affecte positivement la satisfaction des vendeurs envers le travail**

### **Effet de la satisfaction au travail sur le comportement opportuniste des vendeurs**

L'effet de la satisfaction sur le comportement opportuniste a été évoqué dans la relation entre superviseur et vendeur. D'après Ramaswami et Singh (2003), lorsque l'organisation fournit aux employés une satisfaction au travail, le niveau d'engagement doit croître le comportement opportuniste doit diminuer. Plusieurs recherches ont validé l'effet positif de la satisfaction au travail sur l'engagement (Brown et Peterson, 1993). Dans un processus d'évaluation des coûts et des bénéfices, si les besoins et les désirs sont satisfaits les résultats des états affectifs s'associent avec l'organisation, cette association mène par conséquent à l'engagement (Williams et Hazer, 1986, p 230). De même, si le vendeur est satisfait de son travail il est peu probable qu'il affiche un comportement opportuniste. De plus, Ping (2007) a validé dans une relation entre vendeur et superviseur que la satisfaction du vendeur est reliée négativement avec son comportement opportuniste. Cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

**H5 : la satisfaction au travail affecte négativement le comportement opportuniste des vendeurs**

**Figure 1 : Le modèle conceptuel des effets de contrôle des comportements et des résultats**



## **Méthodologie**

### **Population et collecte des données**

L'enquête a porté sur une population de vendeurs qui font de la vente industrielle, appartenant à une équipe de force de vente interne (salariés) à l'entreprise opérant dans différentes entreprises industrielles appartenant à différents secteurs d'activité. L'absence d'une liste exhaustive de vendeurs comme base de sondage nous a amenés à nous référer à une méthode non probabiliste. De plus, la difficulté d'accès à l'information et le manque de disponibilité des vendeurs nous ont orientés vers l'échantillonnage par convenance. De plus, la majorité des recherches consacrées à la l'étude de la force de vente se rejoignent quant à l'utilisation de méthodes non probabilistes s'appuyant dans leur choix sur les caractéristiques spécifiques de la population étudiée (Brown et Peterson, 1993 ; Challagalla et Shervani, 1996 ; Atuahene-Gima et Li, 2002 ; Choi et al, 2004 ; Baldauf et al, 2005 ; Evans et al, 2007 ; Kuster et Caneles, 2008).L'administration du questionnaire a été effectué en face à face.

L'échantillon est constitué de 359 vendeurs (annexe 1). Les femmes représentaient 10,9% des vendeurs interrogés, 89,1% étaient des hommes. 46% des répondants étaient âgés de 31 ans à 40 ans. L'échantillon comprenait 32,3 % de vendeurs ayant un diplôme de maîtrise (ou licence). 45,4% des vendeurs ont fait des études commerciales. 58,2% des répondants vendent des produits à achat réfléchi contre 41,8% qui vendent des produits de grande consommation. Le score moyen de l'ancienneté du vendeur dans l'entreprise est de 6 ans (74,65 mois), son ancienneté avec son superviseur actuel (au moment de l'enquête) présente un score moyen de 4 ans (48,24 mois) et l'expérience moyenne des vendeurs dans le métier est de 8 ans (98,47 mois).

### **Instruments de mesure**

Tous les instruments de mesure retenus dans ce travail sont issus de la littérature et dont les qualités psychométriques ont été confirmées dans de nombreux travaux de recherche dans le domaine de la force de vente. Le contrôle des comportements et le contrôle des résultats ainsi que le comportement opportuniste des vendeurs sont mesurées par les échelles proposées par Jaworski et MacInnis (1989). Le concept de la satisfaction du vendeur au travail dans cette recherche est évalué à l'aide de l'échelle de mesure «l'Industrial Salesperson Job Satisfaction (INDSALES) » de Churchill et al, (1974). Ces derniers ont déploré l'absence d'échelles de mesure de satisfaction à l'égard de plusieurs aspects de travail, réellement adaptés au cas des commerciaux. Afin de remédier à cette carence, les auteurs ont développé une échelle de

mesure de la satisfaction au travail des vendeurs industriels. La version réduite élaborée par Comer et al. (1989) comportant uniquement 28 items est incontestablement la version la plus retenue dans les travaux de recherches (Singh et al. (1994) et Singh (1998), Babakus et al. (1999) et Cravens et al. (2004).

L'ensemble des items est traduit, puis rétro-traduit. Toutes les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert en cinq points (annexe 2).

### **Les tests d'homogénéité de l'échantillon**

Nous proposons d'évaluer l'homogénéité de l'échantillon par rapport aux différentes variables de profil retenues (genre, expérience au sein de l'entreprise, expérience avec le superviseur hiérarchique direct, expérience en tant que vendeur, niveau d'instruction, âge, type d'étude effectuée et secteur d'activité).

Vu la nature des échelles utilisées, nous avons eu recours aux tests non paramétriques (Evard et al., 2009 p 362). Les tests utilisés sont résumés au niveau du tableau 1.

Nous avons utilisé dans certains cas, lorsque le lien entre deux variables est significatif, le test d'indépendance de Chi<sup>2</sup>. Ce test permet d'une part, de vérifier l'existence du lien et d'autre part, de fournir une valeur de Cramer permettant de déterminer la force de cette relation comme suit (D'astous, 2000 p 278) :

$V \geq 0,7$  : relation très forte

$0,50 \leq V \leq 0,69$  : relation forte

$0,3 \leq V \leq 0,49$  : relation modérée

$0,1 \leq V \leq 0,29$  : relation faible

$0,01 \leq V \leq 0,09$  : relation très faible

$V = 0$  : relation nulle

Les hypothèses nulles relatives aux trois tests retenus (voir tableau 1) sont les suivantes :

**Test U de Mann-Whitney H<sub>0</sub>** : les deux échantillons proviennent de la même population lorsque la valeur de p est supérieure à 5%. Lorsque l'hypothèse H<sub>0</sub> est retenue, la population est considérée homogène.

**Test de Kruskal Wallis H<sub>0</sub>** : Les deux échantillons sont issus de la même population (et par conséquent leurs distributions de probabilité sont égales). Lorsque la valeur de p est inférieure à 5%, l'hypothèse H<sub>0</sub> est rejetée et l'hétérogénéité est confirmée.

**Coefficient de corrélation de Spearman  $H_0$**  : les deux séries ne sont pas corrélées. Lorsque la valeur de p est inférieure à 5%, l'hypothèse  $H_0$  est rejetée et l'association entre les deux séries de variable est confirmée.

**Tableau 1- Les principaux tests utilisés pour l'analyse de l'homogénéité**

Variables explicatives	Variables expliquées ordinales
Nominales	<p>- <b>Test U de Mann-Whitney (cas de deux échantillons indépendants)</b></p> <p>Dans le cadre de ce travail, une analyse bivariée est effectuée entre toutes les variables de notre modèle conceptuel et les variables de profil genre et type de produit</p> <p>- <b>Test de Kruskal-Wallis (cas de plus de deux échantillons indépendants)</b></p> <p>Dans le cadre de ce travail, une analyse bivariée est effectuée entre toutes les variables du modèle et les variables de profil niveau d'instruction, âge et type d'études</p>
Ordinales	<p><b>Coefficient de corrélation des rangs (Rhô de Spearman)</b></p> <p>Dans le cadre ce travail, des tests d'associations sont effectués entre toutes variables du modèle et les variables de contrôle expérience dans l'entreprise, expérience en tant que vendeur et expérience avec le superviseur direct</p>

### ***Les résultats du test de U de Mann-Whitney***

Les résultats du test effectué entre la variable genre et les variables du modèle conceptuel montrent que cette dernière n'a pas d'effet sur les différents concepts de notre étude. Notre échantillon présente donc une homogénéité par rapport au genre, ce qui confirme les résultats de certaines recherches (Piercy et al., 2001 et Ramaswami, 2002). En effet, Piercy et al. (2001) ont montré qu'il n'y a pas de différence entre homme et femme au niveau de la perception du contrôle ainsi qu'au niveau de leur satisfaction au travail. De même, Ramaswami (2002) a trouvé également que le genre n'influence pas l'effet du contrôle sur le comportement opportuniste des vendeurs.

Par ailleurs, les résultats du test indiquent que la variable de profil type de produit affecte la variable contrôle des résultats. Les résultats des tests de Chi2 effectués sur cette variable

confirment les résultats du test U de Mann-Whitney. Le V de Cramer montre toutefois que cette relation est faible.

### ***Les résultats du test de Kruskal-Wallis***

Les résultats de ce test ont montré que :

- la variable de profil niveau d'instruction affecte les deux variables du contrôle, à savoir le contrôle des comportements et le contrôle des résultats.
- la variable de profil âge affecte la variable contrôle des résultats.
- la variable de profil type d'étude effectué affecte les variables contrôle des comportements et contrôle des résultats.

Le test de Chi2 n'a pas pu être appliqué dans ces cas parce que le nombre d'observations pour certaines cellules est inférieur à 5.

### ***Les résultats du test du Rhô de Spearman***

Les résultats du test montrent que les deux variables de profil correspondant à l'expérience du vendeur au sein de l'entreprise et à son expérience avec son superviseur hiérarchique direct n'affectent pas les variables relatives à notre modèle conceptuel. En revanche, la variable de profil correspondant à l'expérience dans le métier de vente affecte la variable contrôle des résultats et satisfaction envers le travail lui-même (Atuahane-Gima et Li, 2006). Par ailleurs, l'intensité de ces relations ne peut pas être déterminée parce que le test de Chi2 ne peut pas être appliqué pour les mêmes raisons citées auparavant.

Les analyses d'homogénéité effectuées ont montré que la perception du contrôle des résultats, la perception du contrôle des comportements et la satisfaction envers le travail lui-même sont affectées par certaines variables correspondant au profil des vendeurs.

## **Fiabilité et validité**

### ***Analyse factorielle exploratoire***

Nous avons effectué une analyse exploratoire sur chacune des échelles retenues dans notre étude, et ce en utilisant le logiciel SPSS 13.0. L'analyse exploratoire a pour objectif d'une part, de réduire l'information contenue en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables appelé facteur. D'autre part, de vérifier si les données sont factorisables. Pour cela, un test L'examen des tests de sphéricité de Barlett et MSA de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est effectué pour s'assurer et que les données sont appropriés à l'analyse factorielle.

Le test de Barlett doit être significatif. Le test de KMO doit être compris entre 0,5 et 1 pour que l'analyse soit réalisable. La méthode des extractions des axes choisie dans ce travail est l'analyse des facteurs principaux (PFA). Nous avons également utilisé le critère Alpha de Cronbach pour tester la fiabilité des construits qui résultent de l'analyse factorielle (voir tableau 2).

**Tableau 2 -Résultats de l'analyse factorielle des axes principaux sur l'échelle de contrôle des résultats**

<b>Concepts</b>	<b>Items</b>	<b>Communalité</b>	<b>Poids factoriels</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Contrôle des résultats</b>	<b>CR1</b>	0,550	0,741	<b>0,854</b>
	<b>CR2</b>	0,641	0,801	
	<b>CR3</b>	0 ,537	0,733	
	<b>CR4</b>	0 ,653	0,808	
<b>Valeur propre</b> <b>% de la variance</b> <b>Indice KMO</b> <b>Khi-deux</b>				<b>2,381</b> <b>59,532</b> <b>0,822</b> <b>606,250</b>
<b>Contrôle des comportements</b>	<b>CC1</b>	0,741	0,861	<b>0,892</b>
	<b>CC2</b>	0,815	0,903	
	<b>CC3</b>	0,484	0,696	
	<b>CC4</b>	0,683	0,827	
<b>Valeur propre</b> <b>% de la variance</b> <b>Indice KMO</b> <b>Khi-deux</b>				<b>2,723</b> <b>68,078</b> <b>0,805</b> <b>891,436</b>
<b>Satisfaction au travail</b>	<b>ST1</b>	0,672	0,820	<b>0,902</b>
	<b>ST2</b>	0,766	0,875	
	<b>ST3</b>	0,759	0,871	
	<b>ST4</b>	0,607	0,779	
<b>Valeur propre</b> <b>% de la variance</b> <b>Indice KMO</b> <b>CHI2</b>				<b>2,804</b> <b>70, 095</b> <b>0,838</b> <b>906,332</b>
<b>Comportement opportuniste</b>	<b>CO1</b>	0,703	0,838	<b>0,939</b>
	<b>CO2</b>	0,741	0,861	
	<b>CO3</b>	0,743	0,862	
	<b>CO4</b>	0,726	0,852	
	<b>CO5</b>	0,702	0,838	
	<b>CO6</b>	0,698	0,836	
<b>Valeur propre</b> <b>% de la variance</b> <b>Indice KMO</b> <b>CHI2</b>				<b>4,314</b> <b>71,903</b> <b>0,902</b> <b>1828,622</b>



Les résultats d'analyse exploratoire au niveau du tableau 2 montrent que l'indice de KMO est supérieur à 0,5 pour toutes les échelles. Le test de Barlett est également significatif pour tous les instruments. De même, la cohérence interne des toutes les échelles est bonne puisque l'indicateur alpha de Cronbach est supérieur à 0,8. L'analyse factorielle des axes principaux nous a permis de purifier l'item CR5. Pour le reste des échelles de mesure le nombre d'items initial.

### ***L'analyse confirmatoire***

L'analyse factorielle confirmatoire est utilisée pour confirmer le modèle de mesure et pour fournir les éléments nécessaires pour tester sa validité (Weston et Gore, 2006). Cette analyse utilise également des méthodes statistiques plus puissantes que l'analyse factorielle exploratoire. Il s'agit en l'occurrence des méthodes des équations structurelles (Akrouf, 2010 p 18). Le logiciel statistique AMOS est retenu au niveau de ce travail. La méthode d'estimation retenue est la méthode de maximum de vraisemblance (ML). Toutefois, le recours à l'analyse factorielle confirmatoire par la méthode ML exige la multi normalité des variables. Sauf que celle-ci n'est pas assurée parce que la valeur de Mardia est largement supérieure à 3 (47,553). Le calcul de p de Bollen et Stine (1992) a permis de montrer que la forte déviation à la normalité n'est pas de nature à affecter les résultats (Ningaye, 2005 p 29). Le Bollen-Stine de Bootstrap a montré que la probabilité du modèle par le bootstrap ( $p=0,000$ ) n'est pas différente de celle de la méthode de maximum de vraisemblance ( $p=0,000$ ). Comme il en a été de même pour tous les coefficients.

Pour justifier encore plus la robustesse de la méthode ML, nous avons eu recours à la méthode de Bootstrap pour tester la stabilité du modèle global de mesure. Les résultats montrent que le biais est inférieur à s.e biais dans 80% dans cas des paramètres, ces derniers sont relativement stables.

D'après le tableau 3, l'ajustement du modèle de mesure global est bon (GFI, TLI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9). Chi2 normé est inférieure à 3 et RMR très proche de 0 ainsi que la valeur de RMSEA est égale à 0,062 (Roussel et al, 2002 p74). De même, SRMR est inférieur à 1 (Weston et Gore, 2006) (voir annexe 4). La fiabilité des échelles par rho de Jöreskog est bonne. La validité convergente VME selon la méthode de Fornell et Larcker (1981) est bonne pour tous les construits (elles sont supérieures à 0,5).

**Tableau 3 - Modèle de mesure global**

	Estimation standardisée	Estimation non standardisé	C.R.	Variance de l'erreur	C.R.	SMC	$\rho$	VME
<b>Contrôle des comportements</b>							<b>0,892</b>	<b>0,678</b>
<b>CC1</b>	0,877	0,990	23,528	0,338	9,034	0,769		
<b>CC2</b>	0,917	1,000		0,217	6,847	0,841		
<b>CC3</b>	0,684	0,693	15,349	0,628	12,346	0,467		
<b>CC4</b>	0,799	0,831	19,867	0,450	11,236	0,638		
<b>Contrôle des résultats</b>							<b>0,858</b>	<b>0,593</b>
<b>CR1</b>	0,742	0,843	14,227	0,427	10,809	0,550		
<b>CR2</b>	0,822	1,001	15,812	0,355	8,968	0,675		
<b>CR3</b>	0,717	0,850	13,705	0,501	11,160	0,515		
<b>CR4</b>	0,798	1,000		0,420	9,653	0,636		
<b>Satisfaction au travail</b>							<b>0,903</b>	<b>0,701</b>
<b>ST1</b>	0,820	0,948	19,503	0,463	10,621	0,672		
<b>ST2</b>	0,877	1,000		0,317	8,842	0,769		
<b>ST3</b>	0,868	0,912	21,356	0,289	9,230	0,753		
<b>ST4</b>	0,782	0,869	18,070	0,507	11,281	0,612		
<b>Comportement opportuniste</b>							<b>0,938</b>	<b>0,718</b>
<b>CO1</b>	0,849	0,998	21,316	0,517	11,174	0,721		
<b>CO2</b>	0,867	0,993	22,191	0,435	10,779	0,752		
<b>CO3</b>	0,867	1,000		0,443	10,791	0,751		
<b>CO4</b>	0,848	1,003	21,279	0,526	11,189	0,719		
<b>CO5</b>	0,827	0,937	20,322	0,545	11,537	0,684		
<b>CO6</b>	0,827	0,957	20,319	0,568	11,538	0,684		
<b>CHI-DEUX=304,939 P=0 DL=12,9</b>								
<b>GFI=0,908 AGFI=0,879 TLI=0,954 CFI=0,961 NFI=0,934</b>								
<b>RMR=0,059 SRMR=0,0425 RMSEA= 0,062 CMIN/DF= 2,364</b>								

La validité discriminante selon la méthode de Fornell et Larker (1981) est vérifiée puisque la racine carrée de la variance moyenne extraite (VME) de chaque construit est supérieure aux corrélations avec les autres construits (tableau 4).

**Tableau 4- La validité discriminante**

	CC	CR	CO	ST
<b>CC</b>	<b>0,823</b>			
<b>CR</b>	0,559	<b>0,770</b>		
<b>CO</b>	0,253	0,133	<b>0,847</b>	
<b>ST</b>	0,026	0,195	-0,481	<b>0,837</b>

### ***La méthode de variance commune***

Etant donné que tout le questionnaire est administré auprès du vendeur, nous nous proposons de tester l'effet de la variance commune attribuée à la méthode. Selon Bagozzi et Yi (1991), la principale source de l'erreur systématique est la variance de la méthode (Podsakoff et al., 2003). Pour identifier l'effet de la variance commune attribuée à la méthode nous avons retenu la méthode Delta (Benetler et Bonnett, 1980). Cette méthode repose sur l'estimation de trois modèles (Tableau 5) :

MM0 : le modèle de mesure nul sans facteur sous-jacent.

MM1 : le modèle de mesure à un seul facteur

MM2 : le modèle de mesure ciblé

**Tableau 5-Test de comparaison des modèles de mesure et calcul de Delta**

Modèles	CHI2	DL	Comparaison	$\Delta$ CHI2	$\Delta$ DL	p	Delta
Modèle MM0 (modèle nul)	4645,601	153					
Modèle MM1*(facteur unique)	2550,396	135	MM0 to MM1	2095,205	18	0,01	0,880
Modèle MM2 (modèle ciblé)	304,939	129	MM0to MM2	4340,662	24	0,01	0,934
			MM1to MM2	2245,457	6	0,01	0,880

Variance commune attribuée à la méthode ne semble pas biaiser les résultats parce que son chi2 est la plus faible.

### **Test d'hypothèses et présentation des résultats**

Les résultats obtenus au niveau du modèle structurel (voir annexe 5) montrent que l'ajustement aux données est globalement bon. Les indices GFI, TLI, CFI et NFI présentent des valeurs supérieures à 0,9 ; Chi2 normé inférieure à 3 et RMR très proche de 0 ainsi que la valeur de RMSEA est égale à 0,062 (Roussel et al, 2002 p74). De même, SRMR est inférieur à 1 (Woston et Gore, 2006). Par contre AGFI (0,879) présente une valeur inférieure aux normes recommandées (0,9). Ces indices sont sensibles à la complexité du modèle et à la taille

de l'échantillon (Roussel et al, 2002, Gerbing et Anderson, 1993), ce qui permet à certains chercheurs d'accepter des valeurs inférieures aux normes (Choi et al., 2004 ; Atuahane-Gima et Li, 2002 ; Brashear et al., 2005 ; Hartline et Ferrell, 1996 ; Ramawami, 2002). De même, la stabilité du modèle de structure par la méthode de Bootstrap est vérifiée.

Les analyses statistiques effectuées ont attesté d'un effet significatif du contrôle formel sur comportement opportuniste mais dans le sens opposé de celui préconisé par l'hypothèse, H1 et H2 sont infirmées. Ces résultats rejoignent ceux de certaines recherches menée dans le domaine de la force de vente, telles que Ramaswami (1996 et 2002) et même au niveau de la distribution (John, 1984).

Les résultats obtenus (tableau 6) montrent que l'effet du contrôle des comportements des vendeurs sur leur satisfaction au travail est significatif, mais dans le sens opposé à celui établi dans l'hypothèse, H3 n'est pas vérifiée. Ce résultat converge avec le résultat de Ping (2007). Par contre, les résultats montrent qu'il existe une relation positive entre le contrôle des résultats et la satisfaction au travail des vendeurs, l'hypothèse H4 est vérifiée. De même, le l'effet négatif de la satisfaction au travail des vendeurs sur leurs comportements opportunistes est jugé significatif. L'hypothèse H5 est validée.

Le contrôle explique 4,8% la satisfaction au travail des vendeurs. Le contrôle et la satisfaction envers le travail expliquent 31,1% le comportement opportuniste des vendeurs.

**Tableau 6 - Vérification des hypothèses**

<b>Hypothèse</b>	<b>Relation</b>	<b>Estimation standardisée</b>	<b>Estimation non standardisé</b>	<b>P</b>	<b>Vérification</b>
<b>H1</b>	CC-CO	0,198	0,214	0,002	NV pour signe opposé
<b>H2</b>	CR-CO	0,121	0,163	0,068	NV pour signe opposé
<b>H3</b>	CC-ST	-0,121	-0,116	0,094	NV pour signe opposé
<b>H4</b>	CR-ST	0,262	0,315	***	V
<b>H5</b>	ST-CO	-0,509	-0,573	***	V

Afin de vérifier la significativité de ces effets indirects chose que le Logiciel AMOS ne permet pas, nous avons eu recours au test de Sobel. Ce test nous a permis de la significativité de l'effet indirect des deux systèmes de contrôle sur le comportement opportuniste des vendeurs à travers la satisfaction au travail (Daigneault et al., 2005). Les tests de significativité par la méthode de Sobel sont présentés dans le tableau 7.

**Tableau 7– Application de la méthode Sobel sur les effets indirect des systèmes de contrôle**

	<b>Contrôle des comportements/comportement opportuniste</b>		
	<b>Effet indirect</b>	<b>Score Z</b>	<b>p</b>
<b>Variable médiatrice :</b> <b>satisfaction envers le travail</b>	<b>0,066</b>	<b>1,654</b>	0,049(One tailed) 0,097 (two tailed)
	<b>Contrôle des résultats /comportement opportuniste</b>		
	<b>Effet indirect</b>	<b>Score Z</b>	<b>p</b>
<b>Variable médiatrice :</b> <b>satisfaction envers le travail</b>	<b>-0,180</b>	<b>-3,248</b>	0,0005 (One tailed ) 0,001 (two tailed)

D'après le tableau, les effets indirects du contrôle des résultats sur le comportement opportuniste par la médiation satisfaction envers le travail est significatif parce que les deux probabilités sont inférieures à 0,05. Par contre, l'effet indirect du contrôle des comportements sur le comportement opportuniste des vendeurs par la médiation satisfaction envers la rémunération est non significatif parce que l'une des probabilités est inférieure à 0,05.

**Tableau 8– Les effets directs, indirects et totaux du contrôle sur le comportement opportuniste des vendeurs**

	<b>Effet sur le comportement opportuniste</b>					
<b>Le contrôle</b>	<b>Effet total</b>		<b>Effet direct</b>		<b>Effet indirect</b>	
	<b>NSTD</b>	<b>STAN</b>	<b>NSTD</b>	<b>STAND</b>	<b>NSTD</b>	<b>STAND</b>
<b>Le contrôle des résultats</b>	-0,017	-0,013	0,163	0,121	-0,180	-0,134
<b>Le contrôle des comportements</b>	0,281	0,260	0,214	0,198	0,066	0,062

Nous pouvons remarquer d'après les résultats obtenus que l'effet direct du contrôle des comportements sur le comportement opportuniste est plus important que l'effet indirect via la satisfaction envers le travail. Il est à souligner aussi que les deux effets direct et indirect sont positifs. La satisfaction envers le travail ne permet pas de réduire le comportement opportuniste de la force de vente. De même, l'effet direct du contrôle des résultats sur le comportement opportuniste est plus important que l'effet indirect via la satisfaction au travail. Les résultats montrent que l'effet direct du contrôle des résultats sur le comportement opportuniste est positif par contre l'effet indirect via la satisfaction au travail est négatif. La satisfaction envers le travail permet d'atténuer le comportement opportuniste des vendeurs en présence d'un contrôle basé sur les résultats (voir tableau 8).

## **Discussion des résultats**

Les analyses statistiques effectuées ont attesté d'un lien significatif entre le contrôle formel (le contrôle des comportements et le contrôle des résultats) et le comportement opportuniste ce lien étant toutefois dans le sens opposé de celui préconisé par la littérature. Ces résultats rejoignent ceux de certaines recherches menées dans le domaine de la force de vente qui préconisent que le contrôle formel encourage l'adoption de comportements opportunistes, telles que Ramaswami (1996 et 2002) allant même au niveau de la distribution (John, 1984).

Les informations recueillies par des systèmes de contrôle formels sont typiquement employées par les superviseurs pour aider et guider l'employé en ce qui concerne les décisions de récompenses. Il est donc dans l'intérêt des employés de présenter leur performance de la meilleure façon. Dans de telles conditions, les vendeurs peuvent transmettre l'information qui leur est favorable et dissimuler ou éviter de rapporter celle qui est défavorable. Les vendeurs peuvent s'engager dans des comportements opportunistes non éthiques parce qu'ils souhaitent donner l'impression appropriée pour leurs superviseurs (Knouse et Giacalone, 1992 cité par Ramaswami, 2002). Les vendeurs peuvent se sentir menacés par les contrôles formels à un tel degré qu'ils décident de saisir les actions qui servent leur intérêt personnel et qui ne sont pas bénéfiques pour l'entreprise.

Une première justification de l'effet positif du contrôle des comportements sur le comportement opportuniste peut être attribuée au manque d'autonomie et d'autocontrôle. Les employés peuvent percevoir le contrôle des comportements comme étant une menace à leur autonomie et à la flexibilité au travail (Ramaswami, 2002). Cela peut être traduit comme un manque de confiance en leur compétence et par conséquent ces derniers n'ont plus confiance en leur superviseur. Ce manque de confiance entre les deux parties va engendrer un comportement opportuniste de la part de ces employés (Ramaswami, 1996).

Une deuxième justification peut être due à l'évaluation subjective des vendeurs par les superviseurs. Ces derniers peuvent considérer le système d'évaluation peu crédible (Behrman et Perreault, 1982). Le modèle d'évaluation conçu par le superviseur peut être perçu par les vendeurs comme étant injuste. Les superviseurs de vente doivent essayer de mettre en place un système d'évaluation et de récompense basé sur des critères objectifs et précis permettant au vendeur de percevoir ce système d'évaluation comme juste et équitables.

Une troisième justification réside dans le fait que les employés veulent donner bonne impression au superviseur quant à leurs efforts qualitatifs et quantitatifs. Ils peuvent donc, fournir des données non valides, ajuster les rapports d'activités pour qu'elles paraissent plus

compatibles avec les objectifs de l'entreprise et même fournir des informations erronées sur les concurrents.

Une quatrième justification de nos résultats peut être définie par l'effet de certaines variables, comme une faible connaissance des procédures par le superviseur telle que préconisé par Jaworski et MacInnis (1989) ou le contexte de supervision et la participation des employés au processus décisionnel (Ramaswami, 1996). De même, lorsqu'un système de contrôle des comportements est mis en œuvre sans une connaissance parfaite du processus, ceci accroît le comportement opportuniste. De fait, un système de contrôle basé sur les comportements doit être appliqué lorsque le directeur des ventes maîtrise bien les procédures permettant au vendeur d'atteindre les objectifs.

S'agissant du contrôle des résultats, une première explication de l'effet positif de ce type de contrôle sur le comportement opportuniste peut être déterminée par la pression exercée sur l'employé pour réaliser ses objectifs, cette pression est amplifiée lorsque des conditions imprévues rendent les objectifs difficiles à réaliser. Le vendeur est par conséquent sanctionné par de faibles récompenses à cause de sa médiocre performance. Ainsi, quand la pression augmente, les employés essaient de la réduire en s'engageant dans des actions opportunistes (Ramaswami, 1996). Le comportement opportuniste étant le résultat de la pression exercée sur les vendeurs pour atteindre les objectifs fixés.

Une deuxième explication peut être définie par la manière avec laquelle les employés atteignent leurs objectifs de vente qui influence automatiquement leurs récompenses. Les employés se concentrent sur les tâches qui leur permettent d'atteindre les objectifs de ventes les moins difficiles, comme par exemple, se concentrer sur les domaines qui contribuent au succès à court terme plutôt que à long terme, en régularisant les résultats de performance pour impressionner leurs superviseurs et en déformant les données de performance. Par conséquent et afin de réduire le comportement opportuniste, le directeur de vente doit fixer des objectifs de vente par type de produit et non pas un objectif de vente global obligeant ainsi les vendeurs de s'investir dans la vente de tous les produits de l'entreprise.

Une troisième justification demeure par l'influence de certaines variables tel qu'une faible documentation sur la performance et une connaissance, une considération faible des superviseurs et la non participation des vendeurs au processus décisionnel. Jaworski et MacInnis (1989) suggèrent que lorsque la documentation sur la performance est faible, le contrôle des résultats est relié positivement au comportement opportuniste des vendeurs. Si l'entreprise ne possède pas la documentation adéquate, les instruments de mesure de la performance se basent essentiellement dans cette situation, sur une évaluation quantitative de

la productivité individuelle. Le résultat produit par l'employé ne va refléter qu'une partie de l'activité qui doit être exécutée le système de contrôle appliqué étant imparfait. Dans ce cas, l'employé va s'engager dans des actes qui le valorisent par rapport à leur superviseur. De même, tel que le suggère Ramaswami (1996), le contrôle des résultats augmente le comportement opportuniste lorsque les connaissances et les considérations des superviseurs sont faibles. Le comportement opportuniste augmente également lorsque la participation des employées au processus décisionnel est faible, pour le diminuer les superviseurs devraient les impliquer d'avantage dans la mise en place de ce système de contrôle.

Ainsi donc, nos résultats statistiques ont validé le lien entre le contrôle des comportements et la satisfaction au travail mais dans le sens contraire de celui préconisé dans l'hypothèse. Une première justification du lien négatif entre le contrôle des comportements et la satisfaction envers le travail est que ce contrôle peut être perçu par les vendeurs comme un manque d'autonomie, de flexibilité et de discrétion au travail (Ramaswami, 2002). Toutes ces conditions de travail peuvent empêcher le vendeur de travailler librement sans être contraint à des procédures préétablies à l'avance par son superviseur. Ces dernières ne permettent pas au vendeur d'être autonome pour prendre des décisions lui permettant de développer ses compétences. Ce manque d'autonomie peut conduire le vendeur à la frustration et à l'insatisfaction dans son travail (plus le vendeur est soumis à un contrôle de comportement moins il est satisfait dans son travail).

Une deuxième justification de notre résultat apparaît dans le fait que les vendeurs qui font partie de notre échantillon ne sont soumis à aucun contrôle informel. L'absence de ce dernier peut réduire la satisfaction envers le travail des vendeurs. Selon Cravens et al. (1994), un niveau de contrôle élevé qui se définit par la présence du contrôle formel et informel important augmente la satisfaction du travail des vendeurs. En revanche, lorsque l'application des contrôles formels est plus importante que l'application des contrôles informels, le niveau de satisfaction des vendeurs est moins important. Pour réduire le comportement opportuniste des vendeurs, le superviseur des ventes doit donc appliquer simultanément les deux systèmes de contrôle.

De fait, le contrôle des comportements affecte négativement la satisfaction au travail des vendeurs et par conséquent ne permet pas de réduire leur comportement opportuniste. Cela nous mène à la conclusion que le contrôle des comportements a un effet positif indirect sur le comportement opportuniste des vendeurs via la satisfaction au travail.



Les résultats ont permis de valider le lien positif entre le contrôle des résultats et la satisfaction envers le travail. La fixation des objectifs de ventes et la rétroaction de l'information permettent aux vendeurs de connaître leur progrès au niveau de réalisation des objectifs. L'information sur les résultats motive les vendeurs à chercher les stratégies appropriées leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, l'autonomie et le choix des procédures à suivre pour atteindre les objectifs de performance semblent être bien perçus par les vendeurs objet de l'enquête. Ce résultat peut être expliqué par le niveau d'expérience important des vendeurs. En effet, lorsque le vendeur a une expérience importante dans l'entreprise et surtout une expérience avec son superviseur, il estime qu'il connaît très bien son devoir et qu'il les méthodes qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Ainsi, avec une expérience importante dans le domaine de vente, il est capable de trouver des solutions adéquates à des problèmes de terrain qui peuvent se manifester. Un tel vendeur perçoit que le contrôle des résultats lui procure une satisfaction au niveau de son travail grâce à la marge de liberté dont il bénéficie. Par conséquent, un vendeur satisfait au niveau de son travail manifeste moins de comportement opportuniste.

Parmi les critères que le directeur des ventes doit prendre en considération pour choisir le système de contrôle est l'expérience des vendeurs. Les superviseurs doivent appliquer un système de contrôle basé sur les comportements pour une force de vente jeune, inexpérimentée qui a besoin d'avoir des procédures de travail établies à suivre. Ce système de contrôle va leur procurer un encadrement plus important de la part de superviseur. Toutefois, si les vendeurs possèdent une expérience importante dans l'entreprise et plus spécifiquement dans la vente, un système de contrôle basé sur les résultats est plus adapté. Ces vendeurs préfèrent être autonomes au niveau du choix des méthodes de travail leur permettant d'atteindre les objectifs fixés. Cette autonomie leur procure une satisfaction envers le travail. Ainsi, le contrôle des résultats affecte positivement la satisfaction des vendeurs et par conséquent permet de réduire leur comportement opportuniste.

### **Limites de la recherche**

Comme toute recherche, ce travail comporte des limites. Étant donné l'absence d'une base de sondage, nous avons eu recours à un échantillonnage par convenance laquelle ne permet pas la généralisation des résultats obtenus. Certains concepts mesurés, particulièrement celui du comportement opportuniste, peuvent avoir un biais d'évaluation dû à la désirabilité sociale.

### **Voies futures de recherche**

Il serait intéressant d'évaluer la désirabilité sociale afin d'estimer la propension des enquêtés à donner des réponses socialement désirable. Des travaux futurs peuvent également étudier les effets modérateurs de l'expérience et de la nature du produit sur les relations entre les types de contrôle et les conséquences attitudinales et comportementales de la force de vente. Pour cela, nous suggérons la constitution d'échantillons assez diversifiés et de taille suffisante pour pouvoir mener ce type d'analyse.

## BIBLIOGRAPHIE

Akrout F. (2010), *Les Méthodes des Equations Structurelles*, Imprimerie Coopi, 274 p.

Anderson E. et Oliver R. L. (1987), Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems, *Journal of Marketing*, 51 (Octobre), 76-88.

Atuahene-Gima K. et Li H. (2002), When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States, *Journal of Marketing*, Vol 66 (Juillet), 61-81.

Atuahene-Gima K. et Li H. (2006), The Effects of Formal Controls on Supervisee Trust in the Manager in New Product Selling: Evidence from Young and Inexperienced Salespeople in China, *The Journal of Product Innovation*, 23, 342-358.

Babakus E., Cravens D.W., Johnston M. et Moncrief W.C. (1999), The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27, 1, 58-70.

Bagozzi R. P. et Yi Y. (1991), Multitrait-Multimethod matrices in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 17, p 426-439.

Baldauf A., Cravens D. W. et Piercy N.F. (2005), Sales Management Control Research-Synthesis and an Agenda for Future Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 1(Printemps), 7-26.

Behrman D. N., W. D. Perreault Jr., (1982), Measuring the Performance of Industrial Salespersons, *Journal of Business Research*, 10, September, 355-70.

Bentler P.M. et Bonett D.G. (1980), Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.

Birmberg, Turoplec et Young (1983), The Organizational Context of Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 8, 111-129.

Bollen K. A. et Stine R.A. (1992), Bootstrapping Goodness-of-fit measures in Structural Equation Models, *Sociological Methods and Research*, 21, 205-229.

Brashear T. G., Manolis C. et Brooks C. M. (2005), The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover, *Journal of Business Research*, 58, 241-249.

Brown S.P. et Robert A. P. (1993), Antecedents and Consequences of salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, 30 (Fevrier), 63-77.

Challagalla G. N. et Shervani T. A. (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (Janvier), 89-105.

Chenjie M. (2007), Salesforce Control Systems- An Integrated Approach, A Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia, 138 pages.

Choi H. N., Dixon A. L. et Jung M. J. (2004), Dysfunctional Behavior among sales Representatives: The Effect of Supervisory Trust Participation, and Information Controls, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 3 (Eté), 181-198.

Churchill G. A., Ford N. F. M. et Walker C. Jr (1974), Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11 (Août), 254-260.

Churchill G. A., Ford M. et Walker C. Jr (1976), Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 18 (Novembre), p 323-332.

Comer J.M., Machleit K.A. et Lagace R.R. (1989), Psychometric Assessment of a Reduced Version of Indsales, *Journal of Business Research*, 18, 291-332.

Cravens D. W., Lassk F. G., Low G. S., Marshall G. W. et Moncrief W. C. (2004), Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations: The Impact on Salesperson Consequences, *Journal of Business Research*, 57, 241-248.

Daigneault I, Hébert M. et Tourigny M. (2005), Un Modèle Médiateur d'Attributions de Blâme chez les Adolescentes Agressées Sexuellement, L'Agression Sexuelle : Coopération au-delà des Frontières, Cifas [www.cifa. Ca/PDF.../24-AttributionBlamePP\\_385-399.pdf](http://www.cifa.ca/PDF.../24-AttributionBlamePP_385-399.pdf).

D'Astous A. (2000), *Le projet de recherche en marketing*, 2e édition, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 436 pages.

Evans K. R., Landry T. D., Li Po-Chien et Zou S. (2007), How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: the Role of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions, *Journal of Academy of Marketing Science*, 35, 445-459.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market: Fondements et Méthodes des Recherches en Marketing*, Editions Dunod, Paris, 704 pages.

Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol 18 ( Février), p186-192.

Futrell C. M., John E. S. et John T. T. (1976), Job Performance Related Management Control Systems for Pharmaceutical Salesmen, *Journal of Marketing Research*, 12 (February), 25-33.

- Ganesan S., Weitz B. A. et John G. (1993), Hiring and Promotion Policies in Sales Force Management: Some Antecedents and Consequences, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 2 (Hiver), 15-27.
- Gerbing, D.W. et Anderson, J.C. (1993), Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models, In K.A. Bollen, & J.S. Long (eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hackman J.R. et Oldham G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *of Applied Psychology*, 60 (Avril), 59-170.
- Hartline M. D. et Ferrell O.C. (1996), The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (Octobre), 52-70.
- Jackson, D.W., Keith J. E. et Schlacter J. L. (1983), Evaluation of Selling Performance: A study of Current Practices, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (Novembre), 42-51.
- Jaworski B. J. (1988), Toward a Theory of marketing Control: Environmental Context, Control types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52 (Juillet), 23-39.
- Jaworski B. J., Stathakopoulos V. et Krishnan H. S. (1993), Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 57 (Janvier), 57-69.
- Jaworski B. J. et MacInnis D. J. (1989), Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework, *Journal of Marketing Research*, 16 (Novembre), 406-419.
- Jaworski B. J. (1986), The Impact of Control Systems-in-use and Task-Related Knowledge on Select Psychological and Behavioral Response of Marketing Managers, Unpublished Dissertation, Graduate School of Business University of Pittsburgh.
- John G. (1984), An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 21 (Aout), 278-289.
- Jones, E., Kantak, D. M., Futrell, C. M et Johnston, M. W. (1996), Leader Behavior, Work Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, (printemps), 13-23.
- Knouse S. B. et Robert A. G. (1992), Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns, *Journal of Business Ethics*, 11 Mai, 369-377.
- Kuster I. et Caneles P. (2008), Some Determinants of Salesforce Effectiveness, *Team Performance Management*, Vol 14, N° 7/8, 296-326.

Langevin P. et Naro G. (2003), Contrôle et Comportements : Une Revue de la Littérature Anglo-Saxonne, publié dans *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, France.

Livingstone L. P., Roberts J. A. et Chonko L. B. (1995), Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeople's Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15 (printemps), 33-46.

Locke, E.A. (1976), The Nature and causes of job satisfaction, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1297-1350.

Macquin A. (1998), *Vendre : Stratégie, Hommes et Négociation*, Publi Union, Paris, 402 pages.

Ningaye P (2005), *Diversité Ethno-Culturelle et Différentiel de Pauvreté Micro-Multidimensionnelle au Cameroun*, A paper Presented during the 4th PEP Research Network General Meeting, Juin 13-17, Clombo Sri Lanka.

Oliver R. L. et Anderson E. (1994), An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58 (Octobre), 53-67.

Phillips L. W. (1982), Explaining Control Loss in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol 19, Novembre, 525-549.

Piercy N.F., Cravens D.W. et Lane N. (2001), Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 1, 39-49.

Ping R. (2007), Salesperson-employer relationships: Salesperson responses to problems and their antecedents, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 No. 1, 39-57.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee Jeong-Yeon et Podsakoff N.P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 879-903.

Ramaswami S. N., Srinivasan S. S. et Gorton S. A. (1997), Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 17, 3, 29-51.

Ramaswami S. N. et Singh J. (2003), Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol 67 (Octobre), 46-66.

Ramaswami S. N. (1996), Marketing controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates, *Journal of Marketing*, 60 (Janvier), 105-120.

Ramaswami S. N. (2002), Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople: A Test of Gender Differences, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol Cognitive 12, 3 (Ete), 29-51.

Roman S. et Munuera J. L. (2005), Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople, *European Journal of Marketing*, Vol 39, N°5/6, 473-495.

Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica, Paris, 1996, 306 p.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion* – Paris, Economica coll. Gestion

Singh J. (1998), Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences or Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, 62, 69-86.

Singh J., Goolsby J.R. et Rhoads G.K. (1994), Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.

Smith P.C., Kendall L.M. et Hulin C.L. (1969), *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally.

Wathne K; H. et Heide J; B. (2000), Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing*, 64 (Octobre), 36-51.

Weston, R. et Gore P. A. Jr. (2006), A brief guide to structural equation modelling, *The Counseling Psychologist*, 34, 719–751.

Williams L. et Hazer R. J. (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: a Re-Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, n° 71(2), 219-231.

Williamson O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Zeyl Alfred et Dayan Armand (1982), *Animation et Contrôle de la Force de Vente*, Les Editions d'Organisation, Pars, 186 pages.

## **Annexes**

### **Annexe 1: Les échelles de mesures**

#### **Contrôle des comportements (Jaworski et MacInnis, 1989)**

- 1- Mon superviseur contrôle si j'ai bien suivi les procédures établies.
- 2- Mon superviseur évalue les procédures que j'utilise pour accomplir une tâche donnée.
- 3- Mon superviseur modifie les procédures si les résultats escomptés ne sont pas obtenus.
- 4- Mon superviseur réagit directement par rapport à la manière dont j'accomplis mes objectifs de performance.

#### **Contrôle des résultats (Jaworski et MacInnis, 1989)**

- 1- Dans mon travail, j'ai des objectifs spécifiques de performance déjà établis.
- 2- Mon superviseur contrôle ma façon de travailler en vue d'atteindre mes objectifs de performance.
- 3- Si mes objectifs de performance ne sont pas atteints, je serais amené à expliquer pourquoi.
- 4- Mon superviseur réagit directement par rapport à ma manière de travailler en vue d'atteindre mes objectifs.
- 5- L'augmentation de salaires se base sur la comparaison entre la performance et les objectifs fixés.

#### **Satisfaction au travail (Churchill et al., 1974)**

- 1- Mon travail me donne vraiment un sentiment d'accomplissement.
- 2- Mon travail est passionnant
- 3- Mon travail est satisfaisant
- 4- Je fais vraiment quelque chose qui vaut la peine dans mon travail

#### **L'échelle de mesure du comportement opportuniste (Jaworski et MacInnis, 1989)**

- 1- J'ai tendance à ignorer certaines tâches relatives à mon travail juste parce qu'elles ne sont pas contrôlées par les supérieurs.



2- Je choisis de faire des activités qui ne sont pas très complexes afin d'être bien évalué par mes supérieurs.

3- Même si ma productivité est inconsistante, j'essaie toujours de faire de façon qu'elle paraisse consistante.

4- J'ai ajusté les résultats des ventes pour que ma performance apparaisse plus compatible avec les objectifs de l'entreprise.

5- Quand je présente mes résultats de vente à mes supérieurs, j'essaie de mettre l'accent sur les données qui reflètent favorablement mon travail.

6- Quand je présente mes résultats à mes supérieurs, j'essaie d'éviter d'être le porteur de mauvaises nouvelles.

## Annexe 2 – Description de l'échantillon

**Tableau 1- Présentation des résultats des variables nominales**

Variable	Modalité	Fréquence	Pourcentage
Genre	Masculin	320	89,1
	Féminin	39	10,9
Niveau d'instruction	primaire	1	0,3
	Premier cycle secondaire	13	3,6
	Deuxième cycle secondaire	104	29,0
	Premier cycle supérieur	81	22,6
	Deuxième cycle supérieur	116	32,3
	Troisième cycle supérieur	44	12,3
Age	moins de 21 ans	2	0,6
	21/ 30	115	32,0
	31 / 40	165	46,0
	41 / 50	63	17,5
	51 / 60	14	3,9
Type d'étude	Business	163	45,4
	Non business	78	21,7
	Aucun	118	32,9
Type de produit	Produit de grande consommation	150	41,8
	Produits à achat réfléchi	209	58,2

**Tableau 2- Présentation des résultats des variables métriques**

Variables	Moyenne	Ecart type
Expérience dans l'entreprise	<b>74,65</b>	<b>68,54</b>
Expérience avec le superviseur direct	<b>48,24</b>	<b>48,33</b>
Expérience en tant que vendeur	<b>98,47</b>	<b>78,24</b>

**Annexe 3- Matrice de corrélation et écart type**

**Sample Correlations (Group number 1)**

	CC3	CO6	CR4	CC4	ST4	ST3	ST2	ST1	CO3	CO4	CO5	CO1	CO2	CR1	CR2	CR3	CC1	CC2
CC3	1,00																	
CO6	,125	1,00																
CR4	,306	,145	1,00															
CC4	,625	,129	,334	1,00														
ST4	-,012	-,320	,128	-,037	1,000													
ST3	-,001	-,316	,122	-,006	,691	1,000												
ST2	-,013	-,330	,094	-,049	,659	,772	1,000											
ST1	-,059	<u>-,291</u>	,154	-,021	,649	,692	,729	1,000										
CO3	,152	,693	,103	,214	-,400	-,377	-,398	-,371	1,000									
CO4	,154	,726	,108	,209	-,376	-,318	-,346	-,330	,743	1,000								
CO5	,141	,787	,174	,187	-,291	-,237	-,286	-,248	,706	,745	1,000							
CO1	,234	,653	,143	,261	-,392	-,342	-,374	-,355	,735	,691	,666	1,000						
CO2	,201	,694	,104	,210	-,387	-,351	-,392	-,383	,765	,706	,659	,814	1,000					
CR1	,289	-,045	,587	,285	,241	,211	,191	,226	,017	,002	,056	,052	,026	1,000				
CR2	,320	,049	,646	,398	,070	,100	,083	,136	,134	,077	,119	,165	,129	,607	1,000			
CR3	,275	,020	,607	,236	,135	,097	,057	,136	,051	,030	,091	,119	,057	,542	,574	1,000		
CC1	,555	,147	,345	,707	-,037	,043	,015	,030	,198	,163	,175	,222	,180	,314	,466	,285	1,000	
CC2	,624	,127	,387	,712	,023	,065	,033	,056	,173	,171	,173	,253	,196	,374	,519	,332	,814	1,000

Condition number = 38,080 Eigenvalues 5,972 4,363 1,825 1,438 ,555 ,502 ,447 ,385 ,354 ,328 ,306 ,294 ,257 ,241 ,213 ,202 ,162 ,157

## Descriptives

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Mes documents\BD REMODIFIEE AR.sav

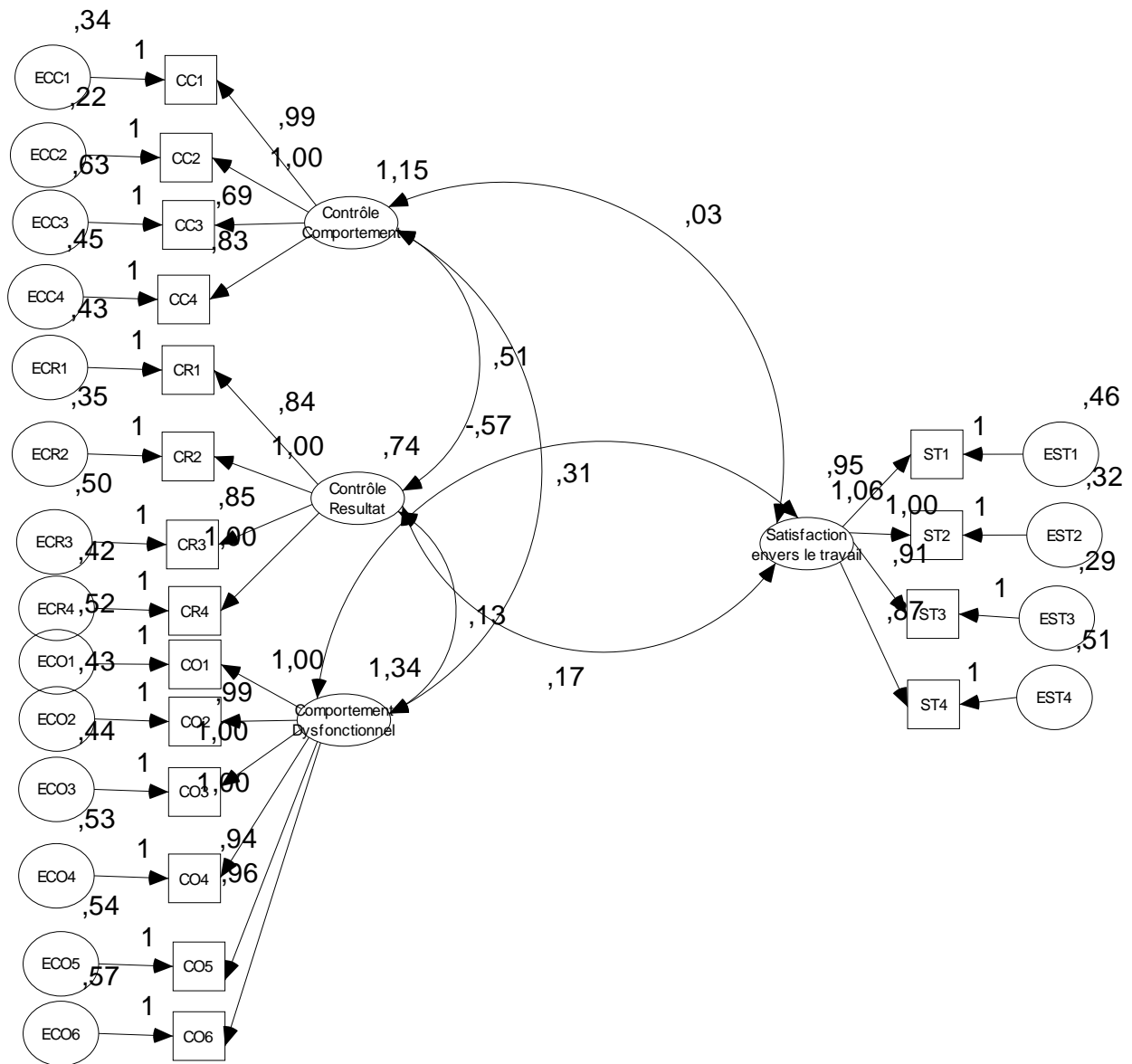
### Descriptive Statistics

	N	Std. Deviation
st1	359	1,191
st2	359	1,175
st3	359	1,083
st4	359	1,145
cr1	359	,976
cr2	359	1,046
cr3	359	1,018
cr4	359	1,076
cr5	359	1,481
cc1	359	1,211
cc2	359	1,170
cc3	359	1,087
cc4	359	1,116
co1	359	1,362
co2	359	1,327
co3	359	1,337
co4	359	1,370
co5	359	1,314
co6	359	1,342
Valid N (listwise)	359	

Taille de l'échantillon= 359.

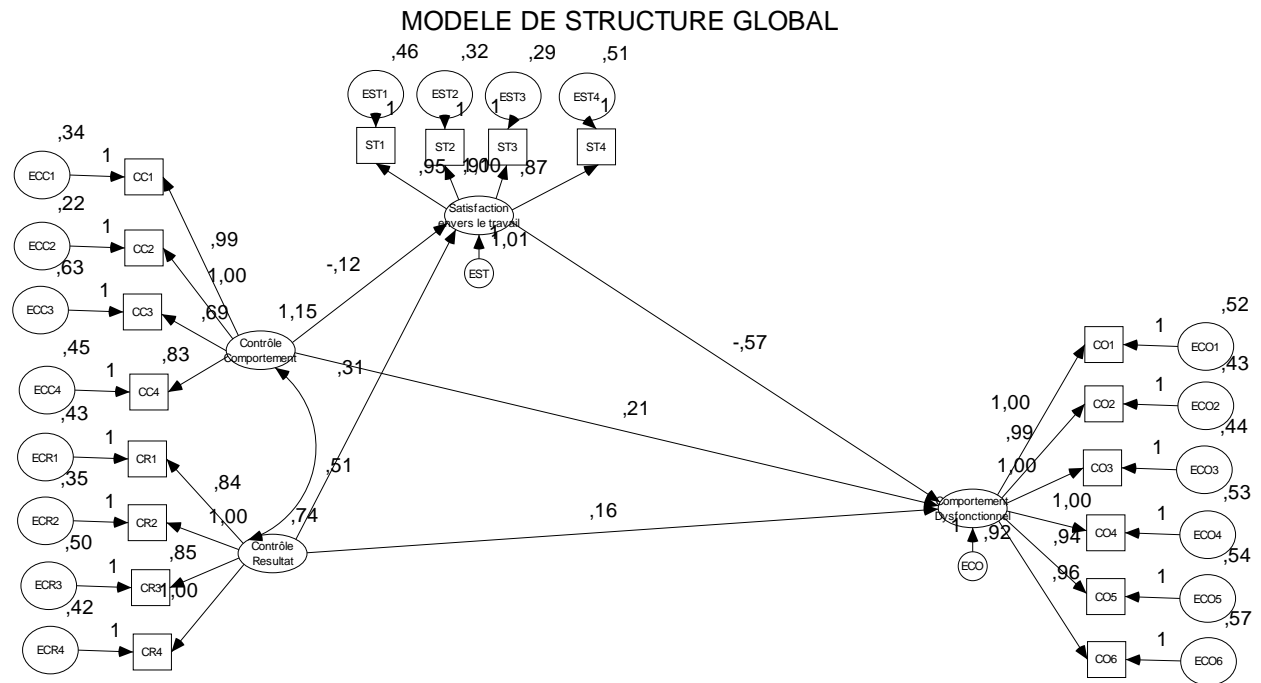
## Annexe 4 – L'ajustement du modèle de mesure global

### MODELE DE MESURE GLOBAL



chi2= 304,939 p=,000 dl=129 ecvi=1,086  
 gfi=,908 agfi=,879 tli=,954 cfi=,961 nfi=,934  
 rmr=,059 rmsea=,062

## Annexe 5 – L'ajustement du modèle de structure



$\chi^2 = 304,939$   $p = ,000$   $df = 129$   
 $gfi = ,908$   $agfi = ,879$   $tli = ,954$   $cfi = ,961$   $nfi = ,934$   
 $rmr = ,059$   $rmsea = ,062$   
 $ecvi = 1,086$

