

# Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente

---

Pierre-Antoine SPRIMONT

*Université de Lille 1*

*Classification JEL : M310*

*Correspondance :*

GREMCO-Clarée Secrétariat recherche IAE de Lille,  
104 avenue du Peuple Belge 59800 Lille  
Tél. : 06 17 83 79 86. E-mail : sprimont.pierre@voila.fr

*Résumé :* Cet article analyse le contrôle des forces de vente comme déterminant de leur performance. Trois stratégies de différenciation sont mobilisées en tant que facteurs explicatifs du contrôle et de la performance des vendeurs. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 182 entreprises françaises soulignent plusieurs relations significatives permettant d'expliquer la performance de la force de vente. Les implications managériales proposées visent à accompagner la réflexion des praticiens pour améliorer la performance de leurs commerciaux.

*Mots clés :* ajustement – contrôle – force de vente – performance – stratégie de différenciation.

*Abstract :* This article examines sales-forces control as determinant for their performance. Three differentiation strategies are mobilized as explanatory factors of salesmen control and performance. The results obtained from a sample of 182 French companies underline several significant relations that explain sales-force performance. The proposed *managerial* implications aim at accompanying the reflection of practitioners to improve the performance of their salespersons.

*Key words :* control – differentiation strategy – fit – performance – sales-force.

L'état de l'art de Moncrief et *al.* (2000) montre qu'il existe aujourd'hui une importante littérature sur les facteurs explicatifs et les conséquences du contrôle de la force de vente. Concernant les conséquences du contrôle, les praticiens et les chercheurs accordent bien évidemment une grande importance à la performance des commerciaux ; celle-ci ayant une influence directe sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. De nombreuses recherches mettent également l'accent sur les variables d'ordre psychologique, comme par exemple la satisfaction, le stress et la motivation. Dans les modélisations les plus abouties, ces variables jouent un rôle médiateur entre le contrôle et la performance des vendeurs (Babakus et *al.* 1996). Concernant les facteurs explicatifs du contrôle, la recherche a mis l'accent sur les variables contingentes telles que la spécificité des procédures, l'incertitude environnementale et la capacité de mesure des résultats (Krafft 1999). L'éloignement physique et parfois psychologique de la force de vente avec le reste de l'organisation a en effet favorisé la mobilisation des théories contractualistes<sup>1</sup> (voir la synthèse de Statakopoulos 1996). Aujourd'hui praticiens et chercheurs accordent un grand intérêt à l'impact de la stratégie sur le contrôle des commerciaux (Churchill et *al.* 2000). Cet axe d'investigation s'inscrit dans le courant de recherche sur le *fit* qui postule qu'un ajustement pertinent entre la stratégie d'affaires et la politique organisationnelle est supposé accroître l'efficacité et la performance de l'entreprise (Venkatraman 1989).

L'action de la force de vente est en lien étroit avec la façon dont l'entreprise se positionne sur le marché. Composante de la politique marketing mix, la force de vente est l'ambassadrice du projet de l'entreprise auprès de son « actif » le plus précieux, à savoir le client. Le contrôle des vendeurs mis en place par la direction commerciale a donc un rôle clef dans le succès de la stratégie de l'entreprise (Ryans et Weinberg 1981). Sur ce point, Slater et Olson (2000) valident l'hypothèse générale selon laquelle la performance des comportements stratégiques d'adaptation (défenseur, prospecteur, analyste) est fonction d'orientations précises en matière de contrôle des vendeurs.

Dans le prolongement de la littérature sur le contrôle de la force de vente et la littérature sur la stratégie d'affaires, cet article a pour objectif d'apporter des éléments de réponses aux questionnements suivants :

---

<sup>1</sup> Théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction et théorie des organisations d'Ouchi.

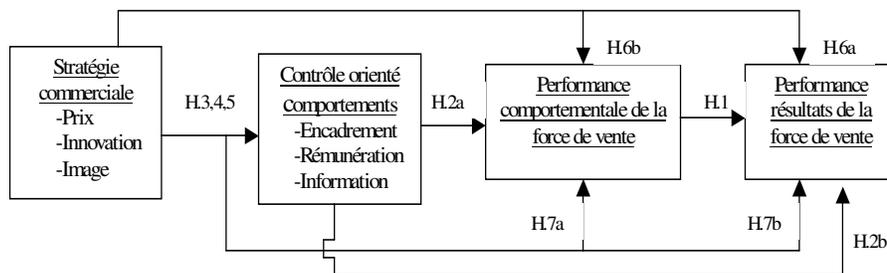
comment s'articule la performance de la force de vente ? Quels sont les effets du contrôle des vendeurs sur la performance ? La stratégie compétitive influence-t-elle le contrôle des commerciaux ? Quel est l'impact sur la performance d'un contrôle de la force de vente en ligne avec la stratégie ? Pour un meilleur ancrage avec la littérature existante et une meilleure interprétation des résultats, ces questions sont posées dans le cadre des forces de vente industrielles (*B to B*).

La première partie décrit le modèle conceptuel. La deuxième partie expose la méthode de recherche retenue pour tester les hypothèses. La troisième partie présente et analyse les résultats obtenus.

## 1. Modèle conceptuel : stratégie-contrôle-performance

Le modèle conceptuel de cette recherche est représenté graphiquement dans la figure 1. La section suivante définit chaque construit et analyse ses relations avec les autres construits.

**Figure 1** – Variables et hypothèses de recherche



### 1.1. Performance de la force de vente

La performance de la force de vente peut être définie comme une évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise (Churchill et *al.* 1985). Cette contribution est un concept multidimensionnel qui se doit de refléter les différentes facettes de la fonction commerciale. Si pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur des critères de résultats, ils mettent de plus en plus l'accent sur les comportements des vendeurs à l'origine des résultats (Morris et *al.* 1991). C'est pourquoi, notre modèle distin-

gue d'une part, la performance en termes de résultats, d'autre part, la performance en termes de comportements.

#### *1.1.1. La performance en termes de résultats*

Les résultats sont bien évidemment la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats (chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (vente à tiroir, négociation à long terme...) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (*call centers*, marketing direct...) les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur. C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

#### *1.1.2. La performance en termes de comportements*

Cette recherche met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente industrielles (Weitz et Bradford 1999) :

- la performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;
- la performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. Occupant sur le terrain une position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. De fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente industrielles car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises ;
- la performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale.

Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente (Anderson 1996) ;

– la performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus. Dans les relations en *B-to-B*, les commerciaux sont les principaux ambassadeurs de l'entreprise. Il est donc primordial que l'argumentaire du commercial soit parfaitement maîtrisé et valorise précisément les avantages de l'offre.

Les résultats de la force de vente sont la conséquence des efforts et des compétences commerciales des vendeurs. De nombreux modèles conceptuels proposent la relation selon laquelle une plus haute performance comportementale de la force de vente conduit à un niveau plus élevé de résultats. Les investigations empiriques auprès des forces de vente autrichiennes, anglaises (Baldauf et *al.* 2001), australiennes (Babakus et *al.* 1996 ; Grant et Cravens 1996) valident cette relation. Ces recherches montrent que les forces de vente qui ont une meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique ont des résultats de vente plus importants. Nous proposons de tester cette relation auprès des forces de vente françaises.

<p><i>Hypothèse 1 : Plus la force de vente est performante en termes de comportements, plus la force de vente est performante en termes de résultats.</i></p>
---

## **1.2. Contrôle de la force de vente**

Le développement conceptuel d'Anderson et Oliver (1987) est à l'origine du courant de recherche sur les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente. Ces auteurs définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs. Ce système s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements.

Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des *managers* et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le

contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir ses méthodes de travail (organisation, stratégie de vente...).

Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités des vendeurs, une attitude très directive des *managers* et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de ce contrôle, car il encourage le vendeur à accepter comme légitime l'autorité du *management*.

Pour de nombreuses modélisations, le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente (Challagalla et Shervani 1996, Krafft 1999). Selon ces modèles, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du *management*. Ainsi, le contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente. Par exemple, le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur (comparé au salaire variable). Cette assurance lui permet de développer des stratégies commerciales à plus long terme et d'être plus souple dans sa négociation. Il peut plus sereinement développer ses compétences professionnelles et s'investir dans les activités de non-vente (par exemple, la rédaction de rapport d'activités). Inversement, un contrôle plus orienté comportements est susceptible d'être moins incitatif pour les vendeurs et donc de limiter leurs efforts de vente. Cette réflexion nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 2a : Plus le système de contrôle de la force de vente est orienté comportements, plus la force de vente est performante en termes de comportements.*

*Hypothèse 2b : Plus le système de contrôle de la force de vente est orienté comportements, moins la force de vente est performante en termes de résultats.*

### **1.3. Stratégie compétitive**

Dans cette recherche, l'accent est mis sur trois facettes de la différenciation extraites de l'analyse de Mintzberg : la différenciation par les prix, par l'image et par l'innovation (voir sur ce point la validation empirique de Kotha et Vadlamani 1996). Bien qu'elles ne puissent décrire de façon exhaustive la stratégie d'affaires de l'entreprise, ces trois

dimensions, sont choisies car elles rendent compte d'avantages compétitifs qui influencent étroitement le travail de la force de vente.

### *1.3.1. Différenciation par les prix*

L'entreprise visant une stratégie de différenciation par les prix met l'accent sur les variables qui contribuent à un positionnement relativement bas du prix de vente des produits. Par nécessité, l'offre commerciale est peu innovante et relativement standard. Dans ce cadre, les accords commerciaux sont essentiellement négociés sur la base du prix et moins sur les attributs techniques du produit. Ce type de négociation rend plus impersonnelle la relation entre le vendeur et le client et nécessite un personnel moins qualifié (White 1986). Le contrôle par les comportements, fort coûteux en ressources, n'est alors pas prioritaire. De surcroît, afin de compenser de faibles marges et atteindre les économies d'échelle recherchées, l'objectif majeur des commerciaux est le volume de vente. Dans ce contexte, une rémunération très incitative est préconisée afin de motiver les commerciaux sur des critères essentiellement quantitatifs. Ces arguments nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

<p><i>Hypothèse 3 : Plus l'offre commerciale est différenciée par le prix, moins le système de contrôle de la force de vente est orienté comportement.</i></p>
--

### *1.3.2. Différenciation par l'innovation*

La stratégie de différenciation par l'innovation vise à distinguer l'offre commerciale à travers une technologie novatrice, afin de réduire le pouvoir des acheteurs qui ont plus de difficulté à trouver des produits substituables. Certaines recherches montrent que la force de vente est une fonction clef de cette stratégie (Hambrick 1983). En effet, l'entreprise s'appuie sur ses commerciaux pour familiariser la clientèle aux nouveaux avantages du produit et pour collecter des informations afin d'améliorer son offre, analyser les réactions de la concurrence et saisir de nouvelles opportunités d'innovation. Dans ce contexte, où le contrôle doit favoriser l'aspect qualitatif et coopératif du vendeur, un contrôle orienté comportement est préconisé. Il permet de réduire les comportements dysfonctionnels liés à la vente des nouveaux produits et

de favoriser l'implication organisationnelle de la force de vente (Atuahene-Gima 1996).

*Hypothèse 4 : Plus l'offre commerciale est différenciée par l'innovation, plus le système de contrôle de la force de vente est orienté comportements.*

### 1.3.3. Différenciation par l'image

La stratégie de différenciation par l'image vise à créer une « différence perçue » pour des produits qui ne sont pas intrinsèquement différents des produits concurrents. Pour cette orientation stratégique, l'entreprise accorde une grande importance à la fonction commerciale et lui consacre d'importantes ressources car la négociation se construit autour des aspects psychologiques du processus d'achat. Un contrôle par les comportements est donc attendu pour accroître d'une part le professionnalisme des vendeurs, d'autre part piloter l'activité de la force de vente en fonction des campagnes promotionnelles.

*Hypothèse 5 : Plus l'offre commerciale est différenciée par l'image, plus le système de contrôle de la force de vente est orienté comportements.*

## 1.4. Efficience de l'ajustement

La recherche en *management* stratégique considère qu'un contrôle en ligne avec la stratégie accroît la performance de l'organisation. Cette proposition constitue le fondement de la recherche sur le *fit*. En effet, d'un point de vue académique, il est posé qu'indépendamment du contexte organisationnel, aucune stratégie n'est intrinsèquement plus performante qu'une autre (Venkatraman 1989).

*Hypothèse 6 : Les stratégies de différenciation (prix, innovation, image) n'ont pas d'effet sur la performance résultats (hypothèse 6a) et sur la performance comportementale (hypothèse 6b) de la force de vente.*

*Hypothèse 7 : Les associations proposées dans les hypothèses 3, 4 et 5 ont un effet positif sur la performance comportementale (hypothèse 7a) et sur la performance résultats (hypothèse 7b) de la force de vente.*

## 2. Méthode de recherche

Les logiques d'ajustement se prêtent aisément à une validation quantitative auprès d'un large échantillon d'entreprises. Elles nécessitent alors une mesure formalisée et normalisée des concepts afin d'interpréter plus finement les écarts de performance. Le directeur commercial est le répondant le mieux adapté à notre problématique. Encadrant la force de vente, il peut parfaitement évaluer le contrôle et la performance des vendeurs. Chargé d'opérationnaliser la stratégie d'affaires de l'entreprise, il peut convenablement décrire la différenciation de son offre commerciale. C'est pourquoi, pour tester empiriquement le modèle proposé, une validation quantitative par questionnaires auprès de directeurs commerciaux est réalisée.

### 2.1. Le protocole de recherche

Les hypothèses sont testées auprès d'un échantillon français de forces de vente industrielles (*B-to-B*) et salariées de l'entreprise (droit commun et VRP exclusifs). Les vendeurs indépendants (VRP multicalques, agents commerciaux) ainsi que les forces de vente prospectant les particuliers et la grande distribution sont écartés de l'analyse. Cette sélection permet d'étudier un échantillon relativement homogène de forces de vente. Afin de mobiliser une population souvent très sceptique à l'égard de la recherche<sup>2</sup>, un accord de partenariat a été signé avec la fédération des Dirigeants Commerciaux de France (DCF). La lettre de présentation de l'enquête a été rédigée par le Président de cette fédération pour accroître la mobilisation des entreprises contactées. 259 questionnaires sur les 800 envoyés ont été retournés, soit un taux de réponse de 32 %. Après éviction des questionnaires insuffisamment renseignés et ceux ne portant pas sur les forces de vente industrielles salariées, un échantillon final de 182 entreprises est obtenu pour tester les hypothèses.

---

<sup>2</sup> Sur ce point se référer aux témoignages des principaux chercheurs français sur la force de vente in « La vente, parent pauvre de la recherche », *Action commerciale*, n°182.

## **2.2. La mesure des variables**

Les outils de mesure des construits sont repris de la recherche anglo-saxonne sur le contrôle de la force de vente. Une traduction de ces échelles a été réalisée et deux pré-tests effectués pour s'assurer de la validité des outils (compréhension, cohérence interne, distribution). Toutes les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert en 7 points.

La performance de la force de vente est mesurée grâce au construit multi-items de Berhman et Perreault (1982). L'avantage de cet outil est de neutraliser certaines externalités (taille, part de marché, secteur d'activité), car il s'appuie sur le jugement du directeur commercial et non sur des critères quantifiés de la performance (Rich et *al.* 1999).

La mesure de l'orientation comportementale du contrôle s'appuie sur la nature de l'information contrôlée, sur la proximité d'encadrement et sur l'architecture de la rémunération (partie fixe *vs* partie variable). L'information contrôlée mesure les bases à partir desquelles les objectifs sont fixés, la surveillance et l'évaluation réalisées et le feedback communiqué. Les 10 items proposés sont une transposition de l'étude de Challagalla et Shervani (1997). Ils distinguent conceptuellement le contrôle de l'activité et le contrôle des compétences. La proximité de l'encadrement est mesurée par trois items qui évaluent la fréquence de contrôle, l'intensité des tournées en double et l'implication du responsable dans l'orientation de l'effort de vente. Cette mesure est retenue par Oliver et Anderson (1994) et Babakus et *al.* (1996). Pour l'architecture de la rémunération, il est demandé au responsable d'indiquer la part de salaire fixe, la part de prime sur objectifs et la part de commissions dans la rémunération totale de la force de vente.

Les trois stratégies de différenciation (prix, image, innovation) sont mesurées à partir d'items extraits du « bloc de méthodes compétitives » de Dess et Davis (1984). Les 9 items retenus portent sur les attributs de l'offre commerciale. Le responsable indique l'importance de chaque méthode compétitive dans la politique marketing de l'entreprise.

## **2.3. Le recueil des données**

Les caractéristiques de l'échantillon final sont les suivantes : le responsable encadre en moyenne 16 commerciaux ; les forces de vente consacrent en moyenne trois heures par semaine à la rédaction des rap-

ports d'activité, quatre heures et demie à la préparation des tournées commerciales, six heures à la gestion administrative des ventes et vingt-trois heures à la vente proprement dite. La fiabilité et la fréquence de distribution des échelles sont jugées satisfaisantes (voir annexe). Sur l'ensemble des variables mesurées, la moins bonne fiabilité concerne la « proximité d'encadrement » ( $\alpha=0,61$ ). Les facteurs sont convenablement centrés et présentent une plage de dispersion importante. Les responsables commerciaux n'ont donc pas surévalué la performance de leur force de vente. Pour vérifier la validité des construits de la performance comportementale et de l'orientation comportementale du contrôle, une analyse factorielle confirmatoire est réalisée.

Pour le construit sur l'orientation comportementale du contrôle, les indicateurs d'ajustements montrent que la proximité d'encadrement, le contrôle de l'activité et le contrôle des compétences forment une dimension cohérente (GFI = 0,891, AGFI = 0,833, CFI = 0,897, RMSEA = 0,089<sup>3</sup>). La part de salaire fixe n'est pas liée significativement à cette dimension. Cela signifie que le système de contrôle de la force de vente doit être appréhendé à l'aide de deux indicateurs : l'architecture de la rémunération et un indice synthétique construit à partir des trois dimensions retenues qui se rapportent à l'orientation comportementale du contrôle. Pour l'échantillon, la part de salaire fixe représente 71 % de la rémunération totale, la part de prime 13 % et la part de commission 16 %. L'importance des écarts-types (respectivement 22 ; 13 et 22) souligne de forte dispersions pour ces trois composantes de la rémunération.

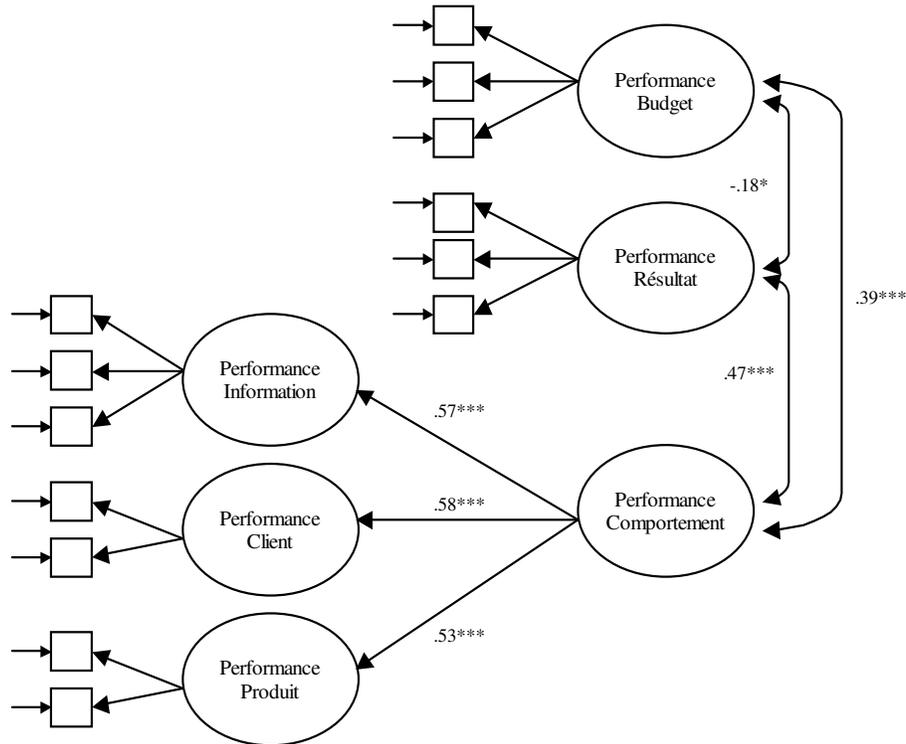
Afin d'étudier plus précisément l'articulation de la performance de la force de vente, la conceptualisation distingue la performance en termes de résultats et la performance en termes de comportements. Cette dernière est définie à partir de la performance liée à la remontée d'informations, à la maîtrise de l'argumentaire technique, à l'approche de la clientèle et au respect des budgets de dépenses. Le modèle qui présente les indices d'ajustements les plus élevés (GFI = 0,940, AGFI = 0,908, CFI = 0,977, RMSEA = 0,043) souligne une relation négative entre la performance sur les ventes et la performance sur le respect des budgets de dépenses. Les critères de performance sur l'information, le client et le produit forment une dimension de second ordre cohérente qui est

---

<sup>3</sup> Un RMSEA inférieur à 0,05 est une excellente mesure. Un RMSEA inférieur à 0,10 est considéré comme acceptable (Hultink et Atuahene-Gima 2000, p. 443).

corrélée positivement avec la performance sur les ventes et la performance sur les budgets (figure 2).

**Figure 2** – Structure de la performance de la force de vente



### 3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie nous présentons les résultats obtenus et analysons les enseignements de cette recherche en matière de politique managériale.

#### 3.1. Test des hypothèses

Les hypothèses 1 à 6 sont testées à partir d'un modèle d'équations structurelles (Amos 4.0). D'un point de vue méthodologique, cette

technique permet une approche globale des relations entre les variables mobilisées.

Les résultats soulignent une relation positive entre la performance comportementale (client, produit, information) et la performance en termes de résultats. L'hypothèse 1 est validée. Notons que la relation négative entre la performance en termes de budget et la performance en termes de résultats est confirmée.

**Tableau 1 – Paramètres et estimation du modèle pour un échantillon de 182 forces de vente françaises\***

Hypo- thèses	Définition du paramètre	Coef. stand.	P	Conclu- sion
Hyp. 1	Performance-Comportement → Performance-Résultat	.73	.005	Validée
Hyp 1	Performance-Budget → Performance-Résultat	-.42	.006	Réfutée
Hyp. 2a	Contrôle-Comportement → Performance-Comportement	.43	.015	Validée
Hyp. 2a	Part de salaire fixe → Performance-Comportement	.02	n.s.	Rejetée
Hyp. 2b	Contrôle-Comportement → Performance-Résultat	-.17	n.s.	Rejetée
Hyp. 2b	Part de salaire fixe → Performance-Résultat	.08	n.s.	Rejetée
Hyp. 3	Différenciation-Prix → Contrôle-Comportement	.02	n.s.	Rejetée
Hyp. 3	Différenciation-Prix → Part de salaire fixe	.16	.022	Réfutée
Hyp. 4	Différenciation-Innovation → Contrôle-Comportement	-.06	n.s.	Rejetée
Hyp. 4	Différenciation-Innovation → Part de salaire fixe	.21	.008	Validée
Hyp. 5	Différenciation-Image → Contrôle-Comportement	.35	.001	Validée
Hyp. 5	Différenciation-Image → Part de salaire fixe	-.16	.023	Réfutée
Hyp. 6a	Différenciation-Prix → Performance-Résultat	-.12	n.s.	Validée
Hyp. 6a	Différenciation-Innovation → Performance-Résultat	-.21	n.s.	Validée
Hyp. 6a	Différenciation-Image → Performance-Résultat	.05	n.s.	Validée
Hyp. 6b	Différenciation-Prix → Performance-Comportement	.19	n.s.	Validée
Hyp. 6b	Différenciation-Innovation → Performance-Comportement	.30	.048	Réfutée
Hyp. 6b	Différenciation-Image → Performance-Comportement	.19	n.s.	Validée
Hyp. 6b	Différenciation-Prix → Performance-Budget	-.13	n.s.	Validée
Hyp. 6b	Différenciation-Innovation → Performance-Budget	-.11	n.s.	Validée
Hyp. 6b	Différenciation-Image → Performance-Budget	-.31	.016	Réfutée

\*(GFI=.882, AGFI=.841, CFI=.887, RMSEA=.051)

À l'instar des forces de vente américaines (Cravens et *al.* 1993), le contrôle des forces de vente françaises est bidimensionnel : la part de rémunération plus ou moins incitative est indépendante de l'orientation plus ou moins comportementale du contrôle (proximité d'encadrement et information contrôlée). Ainsi l'hypothèse 2a concernant l'influence du contrôle comportemental sur la performance est validée puisqu'un *management* plus important des comportements influence positivement

la performance comportementale des commerciaux. Notons que la part de salaire fixe n'a pas d'effet sur la performance. Comme ces deux dimensions du contrôle n'ont pas d'effets significatifs sur la performance en termes de résultats, l'hypothèse 2b est rejetée.

Les hypothèses 3, 4 et 5 traduisent l'idée que la stratégie a un impact sur le contrôle de la force de vente. La différenciation par les prix n'a pas d'effet sur l'orientation comportementale du contrôle (hypothèse 3 rejetée) et un effet positif sur la part de salaire fixe (hypothèse 3 infirmée). La différenciation par l'innovation n'a pas d'effet sur l'orientation du contrôle (hypothèse 4 rejetée) et un effet positif sur la part de salaire fixe (hypothèse 4 validée). La différenciation par l'image a un effet positif sur l'orientation comportementale du contrôle (hypothèse 5 validée) et un effet négatif sur la part de salaire fixe (hypothèse 5 infirmée).

L'hypothèse 6 soutient l'idée que la stratégie n'a pas d'effet direct sur la performance de la force de vente. L'absence de lien entre les trois stratégies de différenciation et la performance en termes de résultats valident l'hypothèse 6a. L'effet positif de la stratégie de différenciation par l'innovation sur la performance comportementale et l'effet négatif de la stratégie de différenciation par l'image sur la performance liée au respect des budgets infirment l'hypothèse 6b.

L'hypothèse 7 soutient l'idée que les associations (stratégie-contrôle) proposées conceptuellement (hypothèses 3, 4 et 5) ont un effet positif sur la performance de la force de vente. Seuls les tests significatifs de cette hypothèse sont présentés (tableau 2). L'hypothèse 7a énonçant un effet de l'interaction sur la performance en termes de résultats n'est pas validée. L'hypothèse 7b selon laquelle l'interaction a un effet sur la performance en termes de comportement est infirmée. Les résultats montrent que pour la stratégie de différenciation par l'image, la mise en place d'un contrôle plus orienté comportement a un effet positif sur la performance en termes de remontée d'information. La part de rémunération plus ou moins incitative n'est pas un critère suffisamment précis pour révéler des ajustements significatifs. Les tests soulignent en effet que seule la part de prime s'ajuste de façon efficiente à la stratégie de différenciation par l'image. De façon surprenante, l'orientation comportementale du contrôle associée à la stratégie de différenciation par l'innovation a un effet négatif sur la performance. Cette relation qui infirme l'hypothèse 7b peut s'expliquer par l'effet positif direct que le contrôle par les comportements et la stratégie de différenciation

ont sur la performance en termes de comportements. Enfin, notons que la stratégie de différenciation par les prix ne révèle aucun ajustement efficace avec la politique de contrôle des vendeurs.

**Tableau 2 – Effets des interactions entre les composantes du contrôle et les bases de la différenciation sur les différentes facettes de la performance\***

Interaction	Critère de performance	Valeur du t
Part de prime x Image	Client	1,798*
Part de prime x Image	Information	2,182**
Part de prime x Image	Totale	1,970**
Contrôle comportemental x Image	Information	1,694*
Contrôle comportemental x Innovation	Budget	-1,720*
Contrôle comportemental x Innovation	Produit	-2,154**
Contrôle comportemental x Innovation	Totale	-2,402***

\* Le tableau ne présente que les interactions significatives. Pour chaque outil de contrôle un modèle linéaire uni-varié est calculé faisant intervenir les effets principaux et les effets d'ordre 2 des variables stratégiques. \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$

### 3.2. Discussion et implications managériales

Cette recherche a mis l'accent sur cinq facettes de la performance des forces de vente : la performance en termes de résultats, de communication, d'argumentaire, de remontée d'informations et de respect des budgets. Les relations établies entre ces cinq critères informent sur l'articulation de la performance de la force de vente. Nous observons que les critères de performance liés à la remontée d'information, à la maîtrise technique et à l'efficacité de la communication forment une dimension cohérente. Il apparaît donc qu'une collecte d'informations de qualité contribue à la performance comportementale des commerciaux. Ainsi, en plus de permettre une veille informationnelle du marché, les rapports d'activité peuvent être perçus comme un moyen pour les vendeurs de mieux analyser leurs missions. Cette prise de recul peut contribuer à améliorer leur approche client et leur argumentaire technique. Un lien positif entre la performance comportementale et la performance en termes de résultats est établi. Cela montre que la direction peut agir indirectement sur les résultats de la force de vente en visant une performance accrue sur les comportements. Une relation négative entre le respect des dépenses et les résultats de vente est observée. Notre échelle de mesure de la performance qui s'appuie sur les réalisations

des vendeurs par rapport aux attentes du responsable, peut expliquer cette association négative. Comme l'outil de mesure contrôle les externalités, il semble que les directions jugent les coûts de fonctionnement de la force de vente sans tenir compte des résultats obtenus. Sur ce point, Jackson et *al.* (1995) soulignent que l'évolution (sur dix ans) la plus marquante concernant l'évaluation des forces de vente américaines porte sur une mobilisation accrue des critères de profit. En d'autres termes, le jugement de la direction sur les dépenses de la force de vente est rapporté aux résultats.

Nos résultats montrent qu'il n'existe pas un modèle universel de contrôle de la force de vente. Un très large panel de politiques de rémunération et de fortes variations sur l'orientation comportementale du contrôle sont observées. L'absence de lien entre l'orientation comportementale du contrôle et le niveau de rémunération plus ou moins incitative confirme les conclusions de précédentes recherches : le contrôle des vendeurs est bidimensionnel avec des antécédents et des conséquences propres à chacune de ces deux dimensions.

Nos résultats soulignent un effet positif de l'orientation comportementale du contrôle sur la performance comportementale de la force de vente et, par conséquent, un effet indirect de ce contrôle sur la performance en termes de résultats. L'engagement de la direction pour contrôler plus étroitement et plus intensément les activités et les compétences des commerciaux portent donc ses fruits. À l'instar de précédentes recherches (Morris et *al.* 1991), notre analyse montre que ce type de *management* s'accompagne d'une participation plus active du responsable commercial dans le travail de la force de vente. En effet, l'intervention de l'encadrement et la supervision sont associées positivement aux contrôles des compétences et de l'activité. Les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette gestion dynamique doivent donc communiquer sur cette relative incohérence (gestion des compétences = plus d'encadrement). Les vendeurs accepteront plus facilement cette perte d'autonomie (ournée accompagnée du responsable, contrôles plus fréquents, implication plus forte du responsable) si les bénéfices du contrôle par les comportements sont convenablement établis.

L'absence de liens entre la rémunération (partie fixe vs partie variable) et la performance tend à prouver, qu'en dehors du contexte d'application, il n'existe pas de solution optimale pour définir l'arbitrage entre part de rémunération incitative et non-incitative. Sur ce point, l'entreprise ne peut *a priori* écarter aucune alternative pour établir sa politi-

que de rémunération de la force de vente. Il convient donc de ne pas prendre pour acquis les affirmations de certains cabinets de consultants se positionnant trop clairement sur la question. À titre d'exemple, citons ce témoignage de consultant lu dans un magazine professionnel : « *Nous estimons qu'en dessous de 15 % de rémunération variable, la rémunération n'a aucun impact sur la performance de la force de vente* ». Nos résultats montrent qu'une réflexion contingente est nécessaire pour définir efficacement la rémunération de la force de vente.

Les bases de la différenciation ont un pouvoir explicatif sur le contrôle de la force de vente. Ainsi, les directions qui visent une stratégie de différenciation par l'image sont plus enclines à contrôler intensément les comportements de leurs vendeurs et à proposer une part plus importante de rémunération variable. Les stratégies de différenciation par le prix et par l'innovation ont un effet positif sur la part de salaire fixe mais n'affectent pas l'orientation comportementale du contrôle. Ces trois avantages compétitifs n'ont pas d'effet direct sur la performance en termes de résultats. Cela signifie que le niveau de contribution des vendeurs aux objectifs de vente n'est pas lié à la façon dont l'entreprise rivalise sur le marché. Toutefois nos résultats valident une relation positive entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la performance comportementale de la force de vente. Cela pourrait signifier que, toutes choses étant égales par ailleurs, les commerciaux pratiquant la vente de produits innovants prennent naturellement conscience qu'il faut être performant sur la qualité de la négociation, sur la maîtrise de l'argumentaire technique et sur le transfert d'informations. Sur ce point, un parallèle peut être fait avec le lien positif établi par Baldauf et al. (2001) entre la valeur ajoutée de l'offre commerciale et la performance comportementale des forces de vente autrichiennes. Notons que ces auteurs n'ont pas validé cette relation pour les forces de vente britanniques.

Les tests d'interaction nourrissent plusieurs conclusions. Pour les entreprises visant une stratégie de différenciation par l'image, le contrôle orienté comportements et la part de prime influencent positivement la performance de la force de vente. Pour ce type de stratégie, l'efficacité organisationnelle porte sur deux outils envoyant des signaux relativement contraires. D'une part, la performance est expliquée par un contrôle plus intensément orienté comportement, d'autre part, la performance est liée à une rémunération incitative (prime sur objectifs). Ce résultat conforte le fait que les entreprises se différenciant par

l'image consacrent d'importantes ressources pour former et encadrer la force de vente. En effet, pour ce type de stratégie, le contrôle orienté comportement est particulièrement bénéfique. L'interaction de la différenciation par l'image et de la part de prime sur la performance peut expliquer l'ambiguïté conceptuelle soulignée par Lal (1994). D'un côté, la direction peut estimer que les investissements en termes d'image (publicité, marque) doivent être accompagnés d'incitations financières réduites, les vendeurs pouvant obtenir des commissions qui sont largement le fruit d'investissement de l'entreprise. D'un autre côté, la stratégie de différenciation par l'image améliorant la prédisposition des clients à l'égard du produit, la réalisation d'une vente nécessitera moins d'effort. Une part de rémunération plus incitative peut donc être octroyée. Nos résultats montrent que dans ce cas, une rémunération incitative mais conditionnelle est plus efficace.

Pour les entreprises visant une stratégie de différenciation par l'innovation, l'efficacité de l'ajustement est plus difficile à interpréter. Nous avons montré que cette stratégie avait un effet positif sur la part de salaire fixe. Il s'agit toutefois d'une tendance observée, puisque cette association n'a pas d'impact sur la performance. Nous observons que la stratégie de différenciation par l'innovation atténue l'impact positif du contrôle par les comportements sur la performance : l'association de ces deux dimensions ayant un effet négatif sur la performance. Il semble donc que le contrôle par les comportements interfère sur la relation directe entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la performance comportementale de la force de vente. Ce résultat conforte en partie la réflexion de Slater et Olson (2002) pour qui la vente de nouveaux produits exige une force de vente très qualifiée qui sache répartir ses efforts entre les objectifs à court et long terme. Ils préconisent dans ce cas, une relative autonomie et un certain laisser-faire, afin que les vendeurs déterminent par eux-mêmes les comportements de vente.

#### **4. Limites et perspectives de recherche**

Les limites et les prolongements de cette recherche sont directement liés. Loin d'être exhaustives, trois perspectives de recherche sont énoncées en conclusion de ce travail.

Le protocole de validation empirique de cette étude est en adéquation avec la démarche hypothético-déductive de notre réflexion. Toute-

fois les limites d'une validation quantitative sont bien connues. L'administration d'un questionnaire ne permet pas de cerner l'aspect dynamique des logiques d'ajustements et oblige à sélectionner un nombre prédéterminé de variables explicatives. Sur ce point, les études de cas permettraient d'analyser plus finement et d'enrichir l'articulation entre les différents concepts de cette recherche.

Cette recherche, au niveau de la rémunération des vendeurs, a mis l'accent sur l'arbitrage entre la partie variable et la partie fixe. Si cette dimension est un élément crucial du contrôle de la force de vente, elle n'est qu'une composante de la politique de rémunération. Par exemple, Gomez-Mejia et Welbourne (1988) identifient 17 dimensions de la rémunération regroupées en trois classes de décisions : la base de la rémunération (assiette de calcul, fréquence de versement), l'architecture de la rémunération (niveau fixe vs variable) et la gestion administrative de la rémunération (centralisation, bureaucratie). Appréhender la performance des vendeurs à travers ces composantes de la rémunération constitue une voie de recherche prometteuse.

Les résultats de cette étude sont obtenus dans le contexte culturel et juridique français. Il est possible, comme l'ont validé Baldauf et *al.* (2001), que l'environnement national influence la nature des relations établies. Par exemple, la culture peut affecter la réponse motivationnelle du vendeur face aux stimuli du contrôle (Macquin et Rouziès 2001) et le droit du travail peut influencer la nature du contrôle de la force de vente (Krafft 1999). Cette recherche peut donc être interprétée comme une contribution à la perspective de Baldauf et *al.* (2001) qui proposent d'étudier pour chaque culture les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente.

Ces limites constituent des éléments de réflexion pour de nouvelles recherches sur la performance et le contrôle de la force de vente.

## Bibliographie

Anderson R. (1996), « Personal Selling and Sales Management in the New Millennium », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, n° 4, p. 17-32.

Anderson E. et Oliver R.L. (1987), « Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, vol. 51, October, p. 76-88.

- Atuahene-Gima K. (1997), « Adoption of New Products by Sales Force : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, p. 498-514.
- Babakus E., Cravens D., Grant K., Ingram T. et Laforge R. (1996), « Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, p. 345-363.
- Baldauf A., Cravens D., et Piercy N. (2001), « Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 21, n° 2, Spring, p. 109-122.
- Behrman D. et Perreault W. (1982), « Measuring the Performance of Industrial Salespersons », *Journal of Business Research*, vol. 10, n° 3, p. 355-370.
- Challagalla G.N. et Shervani T.A. (1996), « Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 89-105.
- Challagalla G.N. et Shervani T.A. (1997), « A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control : An Empirical Test in a Salesforce Context », *Journal of Business Research*, vol. 39, p. 159-172.
- Churchill G., Ford N. et Walker O. (1985), « The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, May, p. 103-118.
- Churchill G., Ford N., Walker O., Johnston M. et Tanner J. (2000), *Sales Force Management*, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill.
- Dess G. et Davis P. (1984), « Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, p. 467-488.
- Gomez-Mejia L.R. et Welbourne T.M. (1988), « Compensation Strategy : An Overview and Future Steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, p. 173-189.
- Grant K. et Cravens D.W. (1996), « Examining Sales Force Performance in Organizations that Use Behavior-based Sales Management Processes », *Industrial Marketing Management*, vol. 25, p. 361-371.

- Hambrick D. (1983), « Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles et Snow's Strategic Types », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1, p. 5-26.
- Hulting E et Atuahene-Gima K. (2000), « The Effect of Sales Force Adoption on New product Selling Performance », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, p. 435-450.
- Kotha S. et Vadlamani B. (1996), « Assessing Generic Strategies : an Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 75-83.
- Krafft M. (1999), « An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, vol. 63, July, p. 120-134.
- Lal R. (1994), « Plans de rémunération de la force de vente : les conséquences managériales des derniers développements théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, p. 51-74.
- Macquin A. et Rouziès D. (2001), « Une étude exploratoire de l'influence de la culture et des systèmes de contrôle sur la motivation des vendeurs en Europe », Actes de la journée thématique AFM, Montpellier, Juin.
- Moncrief W., Marshall G. et Watkins C. (2000), « Tracking Academic Research in Selling and Sales Management : Authorships, Academic Institutions and Journals », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 20, n° 2, p. 99-108.
- Morris M., Davis D., Allen J., Avila R. et Chapman J. (1991), « Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce : A Replication and Extension .», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 11, n° 3, Summer, p. 25-35.
- Oliver R.L. et Anderson E. (1994), « An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome Based Sales Control Systems », *Journal of Marketing*, vol. 58, October, p 53-67.
- Rich G., Bommer W., MacKenzie S., Podsakoff P. et Johnson J. (1999), « Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, p. 41-52.
- Ryans A. et Weinberg C. (1981), « Sales Force Management Integrating Research Advances », *California Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 529-545.

Slater S. et Olson E. (2000), « Strategy Type and Performance : The Influence of Sales Force Management », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 813-829.

Stathakopoulos V. (1996), « Sales Force Control : A Synthesis of Three Theories », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, n° 2, p. 1-12.

Venkatraman N. (1989), « The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 423-444.

Weitz B. et Bradford K. (1999), « Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketing Perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 2, p. 241-254.

White R.E. (1986), « Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance : An Empirical Investigation », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 217-231.

## Annexe

Items	Intitulé	Fact. 1	Fact. 2	Fact. 3	Fact. 4	Fact. 5
Perf1	Générer une très forte part de marché pour votre entreprise			0,77		
Perf3	Générer un chiffre d'affaires très élevé			0,84		
Perf4	Dépasser systématiquement tous les objectifs de vente et les autres objectifs fixés sur l'année			0,76		
Perf5	Ecouter attentivement la clientèle afin d'identifier et de comprendre les besoins réels du client				0,91	
Perf6	Toujours convaincre la clientèle qu'ils ont compris leurs besoins et leurs problèmes spécifiques				0,88	
Perf7	Toujours fournir des rapports complets et précis concernant les commandes, les frais et les rapports journaliers	0,87				
Perf8	Toujours transmettre les rapports demandés en temps et en heures	0,87				
Perf9	Mettre systématiquement à jour les données de l'entreprise de façon complète et précise.	0,78				
Perf10	Respecter scrupuleusement le budget de dépenses fixé par l'entreprise		0,78			
Perf11	Faire systématiquement attention aux frais de déplacements (voyage, hébergement...)		0,89			
Perf12	Utiliser avec intégrité les notes de frais		0,76			
Perf13	Connaissance approfondie des différents modèles et des caractéristiques des produits de l'entreprise					0,87
Perf14	Connaissance parfaite des fonctions et des applications des produits.					0,89

Facteur 1 : Performance Information  $\alpha=0,84$ , moy=3,8,  $\sigma=1,32$ , Min=1, Max=7

Facteur 2 : Performance Budget  $\alpha=0,79$ , moy=4,81,  $\sigma=1,17$ , Min=1, Max=7

Facteur 3 : Performance Vente  $\alpha=0,73$ , moy=4,1,  $\sigma=1,1$ , Min=1, Max=7

Facteur 4 : Performance Client  $\alpha=0,86$ , moy=4,7,  $\sigma=1,19$ , Min=1, Max=7

Facteur 5 : Performance Produit  $\alpha=0,80$ , moy=5,1,  $\sigma=1,1$ , Min=1,5, Max=7

Item	Intitulé	Fac- teur 1	Fac- teur 2	Fac- teur 3
Int1	Je contrôle chaque jour le travail de mes commerciaux			.60
Int2	Je passe régulièrement du temps sur le terrain avec mes commerciaux			.77
Int3	Pour chaque client, je décide s'il est judicieux pour le commercial de s'y investir			.79
Ia1	Nous informons systématiquement nos commerciaux des activités de vente qu'ils ont à effectuer	0,77		
Ia2	Nous surveillons les activités de vente de nos commerciaux	0,82		
Ia3	Nous informons nos commerciaux lorsque ceux ci réalisent les activités de vente que l'on attendait d'eux	0,79		
Ia4	Nous faisons systématiquement part des améliorations à apporter aux activités de nos commerciaux	0,66		
Ia5	Nous évaluons systématiquement les activités de nos commerciaux	0,75		
Ic2	Nous évaluons régulièrement la compétence commerciale des commerciaux (ex. sa façon de négocier)		0,79	
Ic3	Nous guidons nos commerciaux pour améliorer leurs techniques de vente		0,83	
Ic4	Nous évaluons comment nos commerciaux argumentent et communiquent avec la clientèle		0,88	
Ic5	Nous assistons nos commerciaux en leur suggérant des approches particulières de vente qui puissent les aider dans leur démarche		0,78	

Facteur 1 : Contrôle Activité  $\alpha=0,86$ , moy=5,85,  $\sigma =1,17$ , Min=2, Max=7

Facteur 2 : Contrôle Compétence  $\alpha=0,88$ , moy=4,71,  $\sigma =1,3$ , Min=1, Max=7

Facteur 3 : Proximité Encadrement  $\alpha=0,61$ , moy=4,  $\sigma =1,2$ , Min=1,33, Max=7

Items	Intitulés	Fac- teur 1	Fac- teur 2	Fac- teur 3
Bac1	La notoriété de la marque	0,67		
Bac2	Un effort en promotion et publicité supérieur à celui des concurrents	0,76		
Bac7	L'attention accordée aux messages publicitaires	0,77		
Bac8	La construction de l'image de marque	0,73		
Bac5	La pratique de prix compétitifs		0,90	
Bac6	Des prix de vente moins élevés		0,90	
Bac3	La capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales			0,82
Bac4	Le développement de nouveaux produits			0,86

Facteur 1 : Différenciation Image  $\alpha=0,74$ , moy=4,3,  $\sigma =1,27$ , Min=1, Max=7

Facteur 2 : Différenciation Prix  $\alpha=0,81$ , moy=4,  $\sigma =1,50$ , Min=1, Max=7

Facteur 3 : Différenciation Innovation  $\alpha=0,70$ , moy=5,2,  $\sigma =1,29$ , Min=1, Max=7