

TROIS VARIABLES CONTINGENTES DU CONTROLE DES FORCES DE VENTE INDUSTRIELLES SOUMISES AUX DIFFERENTES LOGIQUES D'AJUSTEMENT EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Bérangère GOSSE

Maître de conférence
I.A.E de Valenciennes

Jean-Claude LIQUET

Professeur Associé
Université de Lille I

Pierre-Antoine SPRIMONT

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche
I.A.E de Lille

Recherche effectuée dans le cadre des problématiques du **G.R.E.M.C.O**
Groupe de **RE**cherche en **MA**nagement et **CO**ordination des **OR**ganisations
Laboratoire de l'I.A.E de Lille rattaché à l'U.R.A CNRS 8020

Résumé : La force de vente qualifiée de vecteur de la politique commerciale, d'interface entre l'organisation et son environnement et qui travaille hors de l'entreprise est à ce titre une population atypique de l'entreprise. A cet égard, les modèles contingents du contrôle basés sur l'incertitude, l'interdépendance organisationnelle et la stratégie constituent des supports conceptuels de référence. L'effet du contrôle en ligne avec ces trois variables sur la performance de la force de vente est étudié selon les six principaux protocoles identifiés par la recherche en management stratégique. Une étude empirique auprès de 182 forces de vente industrielles rend compte de ces logiques d'ajustement. Les résultats obtenus permettent aux responsables commerciaux de mieux comprendre les tenants et aboutissants des politiques managériales. Ces résultats permettent également aux chercheurs en stratégie de mieux interpréter les tenants et les aboutissants des différentes conceptualisations du management stratégique.

Mots clefs : Contrôle, Coordination, Différenciation, Force de vente, Incertitude, Performance.

Remerciements : Les auteurs remercient le comité exécutif de la fédération des Dirigeants Commerciaux de France pour avoir soutenu l'investigation empirique de cette recherche.

1.Introduction

Le développement d'Anderson et Oliver (1987) peut être présenté comme la principale source normative de la recherche sur le contrôle de la force de vente. La contribution de ces auteurs porte sur la définition du contrôle de la force de vente, sur la conceptualisation des logiques de contrôle et sur les effets du contrôle sur la performance. La littérature a prolongé ce développement en testant d'une part le pouvoir explicatif des facteurs contingents sur le management des forces de vente (ex. Krafft 1999) et d'autre part les conséquences du contrôle sur la performance des commerciaux (ex. Cravens *et al.* 1993). Pour les théoriciens de l'approche contingente ces deux axes de recherche (Variables contingentes → Politique organisationnelle & Politique organisationnelle → Performance) forment une conceptualisation unique car l'ajustement du contrôle avec les variables contingentes a un effet sur la performance. Sur ce point l'observation de Lawrence et Lorsh (1972) constitue un travail de référence. Les auteurs montrent que les entreprises les plus performantes sont celles qui organisent leurs fonctions selon le niveau de technicité et d'incertitude. Leurs conclusions sont les fondements de l'école contingente.

S'appuyant sur les principaux apports de cette école, cette communication vise à étudier la performance de la force de vente en répondant à la question suivante : l'ajustement du contrôle avec les variables contingentes contribue-t-il à expliquer la performance des commerciaux? Venkatraman (1989) identifie six façons d'aborder cette problématique. A l'instar du protocole de recherche de Bergeron *et al.* (2001) nous mobilisons ces différentes perspectives pour analyser la performance de la force de vente.

Cette communication s'articule en trois points. Dans la première partie, nous présentons la force de vente et les trois variables contingentes retenues pour expliquer le contrôle des commerciaux. Dans la deuxième partie, nous présentons les tenants et les aboutissants des différentes logiques d'ajustement du contrôle ainsi que leurs différentes traductions conceptuelles. Pour chacune de ces traductions, nous formulons nos hypothèses de recherche. Dans la dernière partie, nous exposons notre protocole de validation empirique et discutons des résultats obtenus.

2. La recherche sur le contrôle de la force de vente

Anderson et Oliver (1987) en s'appuyant sur les stratégies de contrôle formel d'Ouchi (1979) opposent deux philosophies de contrôle de la force de vente qui stigmatisent un contrôle basé sur les comportements et un contrôle basé sur les résultats. Avec un contrôle par

les comportements, le responsable évalue plus intensément les compétences (ex. Qualité de négociation) et les activités (ex. Nombre de clients démarchés) de ses commerciaux, exerce des mécanismes de direction très étroits (ex. Tournées en double) et propose une rétribution indépendante des résultats (ex. fort pourcentage de salaire fixe). A l'opposé, avec un contrôle basé sur les résultats, les commerciaux sont évalués plus intensément à partir de leurs résultats (ex. Chiffre d'affaires), disposent d'une plus grande autonomie (ex. Faible proximité d'encadrement) et sont rétribués avec une rémunération très incitative (ex. Primes et commissions). Le raisonnement d'Anderson et Oliver a ouvert la voie à une famille de travaux portant sur les variables explicatives des politiques de contrôle de la force de vente que nous pouvons résumer par la question suivante : Quelles sont les circonstances conduisant une entreprise à choisir pour leur force de vente une philosophie de contrôle plutôt qu'une autre ? Pour répondre à cette question, la recherche s'appuie principalement sur les conclusions de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des organisations d'Ouchi (voir les synthèses de Statakopoulos, 1996 et de Lal, 1994). Ces travaux mobilisent en priorité l'incertitude environnementale et la complexité de la mission pour expliquer le contrôle de la force de vente. Plus récemment, certains auteurs ont élargi ce raisonnement contingent aux dimensions stratégiques de l'organisation (ex. Slater et Olson, 2000). Les principales conclusions de ces travaux sont à présent exposées.

2.1. Incertitude et management de la force de vente

La majorité des modèles contingents considère que l'incertitude influence les politiques organisationnelles (Downey *et al.* 1975). Pour la recherche sur le contrôle de la force de vente, l'incertitude est intégrée à la conceptualisation du management, principalement par le biais de la relation d'agence. Pour cette théorie, l'information est une ressource disponible dont l'obtention a un coût. Lorsque l'incertitude est faible, le résultat est un bon indicateur du travail des commerciaux. Si le commercial fournit l'effort nécessaire, le niveau de vente sera directement lié à l'intensité de son travail. Dans ce cas, le meilleur compromis pour lier la force de vente à l'entreprise est un contrat basé sur les résultats, car il constitue une information fiable et facile d'accès. Pour la théorie de l'agence, le commercial est adverse au risque alors que l'entreprise est considérée comme neutre face au risque. Le principal, contrairement à l'agent, a la possibilité de diversifier ses activités. Lorsque l'incertitude environnementale est importante, le commercial peut être pénalisé par des résultats qui ne lui sont pas directement imputables. Dans ce cas, un contrôle basé sur les résultats peut s'avérer préjudiciable pour l'entreprise (ex. Démotivation, turn-over, comportements dysfonctionnels).

Pour éviter de payer une prime de risque trop coûteuse, la théorie de l'agence préconise un contrôle comportemental de la force de vente où la direction s'appuiera sur des systèmes de contrôle plus étroits pour obtenir l'information sur le comportement du vendeur. Cette réflexion nous permet d'énoncer la proposition suivante :

Proposition incertitude : L'incertitude environnementale est une variable explicative du contrôle de la force de vente.

Plusieurs recherches, portant principalement sur la rémunération des commerciaux justifient cette proposition. Krafft (1999) montre que pour les forces de vente allemandes le salaire fixe joue un rôle de caution contre les résultats défavorables inhérents à l'incertitude environnementale. En cas de forte incertitude, le lagrangien de Basu *et al.* (1985) optimise la relation entre le commercial et son entreprise en minimisant la part de rémunération variable. Cette préconisation théorique est validée par John et Weitz (1989) et Eisenhardt (1988). Leurs résultats montrent que lorsque les forces de ventes américaines sont soumises à une forte incertitude, les vendeurs sont principalement rémunérés au fixe. Plus récemment, Tremblay *et al.* (1996) confirment cette relation auprès des forces de vente québécoises.

2.2. Complexité et management de la force de vente

En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction et la théorie des organisations d'Ouchi, la recherche considère que la complexité de la tâche a des conséquences sur le management de la force de vente. Plus la mission du commercial est complexe et plus le contrôle porte sur les comportements. C'est le cas des missions qui requièrent une étroite coordination entre le vendeur et le reste de l'organisation. Le fait de devoir collaborer avec d'autres acteurs de l'organisation (ingénieurs, techniciens...) rend plus difficile l'évaluation du commercial et son remplacement en cas de départ. Par ricochet, cela accroît la spécificité de la force de vente (John et Weitz 1989). En déplaçant le niveau d'analyse du modèle normatif de Williamson¹, nous considérons que le management par les comportements réduit les coûts de coordination entre l'entreprise et ses commerciaux. Les fortes interdépendances entre la force de vente et le reste de l'organisation rendent plus difficile la mesure de la performance. Comme pour Ouchi et McGuire (1975) il est impossible de spécifier un "processus de transformation" par lequel les comportements du commercial garantiraient à coup sûr les résultats attendus, la matrice normative d'Ouchi préconise un

¹ Pour Williamson (1984) la théorie des coûts de transaction permet d'arbitrer le choix entre une gouvernance par le marché et une gouvernance hiérarchique. En accord avec Ouchi (1979), la recherche en management de la

contrôle par les comportements². Cette réflexion nous permet d'énoncer la proposition suivante :

Proposition complexité : La complexité de la tâche est une variable explicative du contrôle de la force de vente.

Les résultats de Tremblay *et al.* (1996) démontrent que lorsque les ventes requièrent plus de collaboration, la part de salaire fixe est plus importante. Cravens *et al.* (1993) confirment cette relation. Leurs résultats soulignent que les vendeurs rémunérés principalement au fixe sont plus orientés vers le travail d'équipe.

2.3. Stratégie et management de la force de vente

Les perspectives de recherche de la littérature sur le management de la force de vente proposent d'élargir l'inventaire des variables contingentes du contrôle à la stratégie de l'organisation (Anderson et Oliver 1987, Walker et Ruekert 1987, Krafft 1999, Anderson 1985, Oliver et Anderson 1994). Lorsque la stratégie est appréhendée comme facteur explicatif des politiques organisationnelles, la recherche utilise un outil stable pour identifier les stratégies. C'est pourquoi elle mobilise en priorité la typologie des stratégies d'activité de Porter et la typologie des comportements d'adaptation de Miles et Snow. Desreumaux (1993, pp354, 366) précise que l'identification de ces stratégies nécessite des choix au plan de l'organisation des unités. Une revue de littérature sur les pratiques organisationnelles liées à la stratégie, souligne un canevas conceptuel bâti de façon prioritaire autour du niveau d'incertitude, de complexité et de coordination requis pour mener à bien la stratégie. Govindarajan (1986), par exemple, fait référence à ces trois variables pour analyser le degré de décentralisation selon les armes concurrentielles de l'unité. La même logique est également mobilisée par Lassar et Kerr (1996). Ces auteurs considèrent dans un premier temps que l'intensité de la stratégie de différenciation pondère les attributs de la relation entre les fabricants de matériels hi-fi et leur réseau de distributeurs. Puis, en s'appuyant sur les conclusions de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des organisations d'Ouchi, Lassar et Kerr ajustent les stratégies des fabricants aux politiques de contrôle des distributeurs. Sur la base de ces travaux et des deux propositions précédemment énoncées (contrôle de la force de vente selon l'incertitude et la coordination), nous lions le

force de vente assimile le contrôle par les résultats à la logique de marché et le contrôle par les comportements à la logique hiérarchique.

² Plus précisément, la matrice d'Ouchi préconise un contrôle clanique. Pour la recherche en force de vente, ce contrôle est assimilé à un contrôle par les comportements, étant entendu que l'éparpillement géographique des vendeurs rend particulièrement difficile la mise en oeuvre de ce type de contrôle informel.

contrôle des vendeurs à la stratégie de différenciation. Cette réflexion nous permet d'énoncer la proposition suivante :

Proposition stratégie : La stratégie de différenciation est une variable explicative du contrôle de la force de vente.

Plusieurs validations empiriques et raisonnements conceptuels supportent cette proposition. Nous notons en premier lieu que la force de vente est une importante méthode compétitive des stratégies de différenciation. Hambrick (1983.a) montre qu'un haut niveau de pro-activité est associé à des programmes plus intensifs de motivation et de formation de la force de vente. Miller (1988) valide que la stratégie de différenciation par l'innovation est associée à des mécanismes de coordination plus importants. Par ricochet, nous associons à cette méthode compétitive un contrôle qui favorise les interconnexions entre la force de vente et le reste de l'organisation, à savoir un contrôle par les comportements. De surcroît, ce type de contrôle est supposé améliorer l'implication des vendeurs dans la vente des nouveaux produits (Ataheme-Gima 1995). Une offre de très haute qualité et de technicité nécessite des investissements coûteux qui ne seront consentis qu'après un audit minutieux du marché. La différenciation par l'image qui exige une parfaite maîtrise des préférences de la clientèle, impose une bonne compréhension de la psychologie des clients (Miller 1988). La force de vente qui constitue un excellent vecteur d'information et d'image pour l'entreprise joue un rôle prépondérant dans cette recherche de différenciation. Une plus forte proximité d'encadrement et une évaluation plus intensive des comportements améliorent le travail des commerciaux sur ces critères qualitatifs (cf. Thietart et Vivas 1981, Le bon 1997, Cravens 1993).

2.4. La logique du "FIT"

Dans leur intégralité, la littérature en force de vente étudie le pouvoir explicatif des variables contingentes sur le contrôle à travers une approche bivariée de l'interaction. Nous notons que l'effet sur la performance de l'association entre ces variables contingentes et le contrôle de la force de vente n'a pas été étudié. En d'autres termes, le responsable accroît-il la performance de sa force de vente lorsqu'il contrôle ses commerciaux en fonction de l'incertitude, de la complexité de la tâche et de la stratégie de différenciation ? D'un point de vue théorique, la réponse est positive. En effet, les théories (relation d'agence, coûts de transaction et matrice d'Ouchi) ayant supporté la pertinence d'un contrôle en ligne avec l'incertitude et le besoin de coordination sont des modèles normatifs en ce sens où leurs préconisations impliquent une performance supérieure lorsque l'entreprise utilise le contrôle

spécifié (Govindarajan et Fisher 1990). Un contrôle des vendeurs en ligne avec l'intensité de la différenciation est également supposé accroître la performance de la fonction commerciale. En effet, cette proposition constitue le fondement de la recherche en contrôle organisationnel. Car indépendamment du contexte environnemental ou organisationnel, aucune stratégie n'est intrinsèquement supérieure (Venkatraman 1989)³. Pour Miller (1986), la cohérence entre la politique organisationnelle et le contexte ne suffit pas à garantir la performance si la stratégie n'est pas prise en compte. Cette réflexion nous permet d'énoncer la proposition suivante :

Proposition fit : Un contrôle des commerciaux en ligne avec la stratégie de différenciation, l'incertitude et la complexité a un effet sur la performance de la force de vente.

En dehors du contrôle de la force de vente, cette problématique a fait l'objet d'un important courant de recherche. Par exemple, Davis et Schul (1993) montrent qu'une plus grande autonomie des départements pour les stratégies de différenciation accroît la performance. Autre exemple, Miller (1988) valide que les entreprises qui visent une stratégie de différenciation par l'innovation sont plus performantes lorsqu'elles utilisent des contrôles peu formalisés. Venkatraman (1989) englobe tous ces travaux dans une thématique plus globale qu'il nomme la recherche sur le "FIT". Le fit peut être défini comme la recherche la plus aboutie des modèles contingents, car elle cerne les conséquences de ces ajustements sur les résultats de l'organisation. Si la performance est le principal résultat étudié par le fit, d'autres critères sont également analysés. Par exemple, Macquin et Rouziès (2001) appréhendent le management de la force de vente en ligne avec la culture nationale et ses effets sur la motivation des commerciaux. Autre exemple, Rouziès et Besson (1998) montrent que les différents ajustements possibles entre les outils simples de contrôle (rémunération, évaluation, encadrement) ont des conséquences sur les comportements dysfonctionnels des vendeurs.

En résumé, nous voyons que l'incertitude, la complexité de la tâche et la stratégie de différenciation ont un effet attendu sur le contrôle de la force de vente. La littérature en management souligne également un effet de l'ajustement de ces variables sur la performance. Nous montrons à présent qu'il existe différentes formulations pour interpréter et analyser l'effet de cet ajustement sur la performance.

3. Les différentes approches du fit

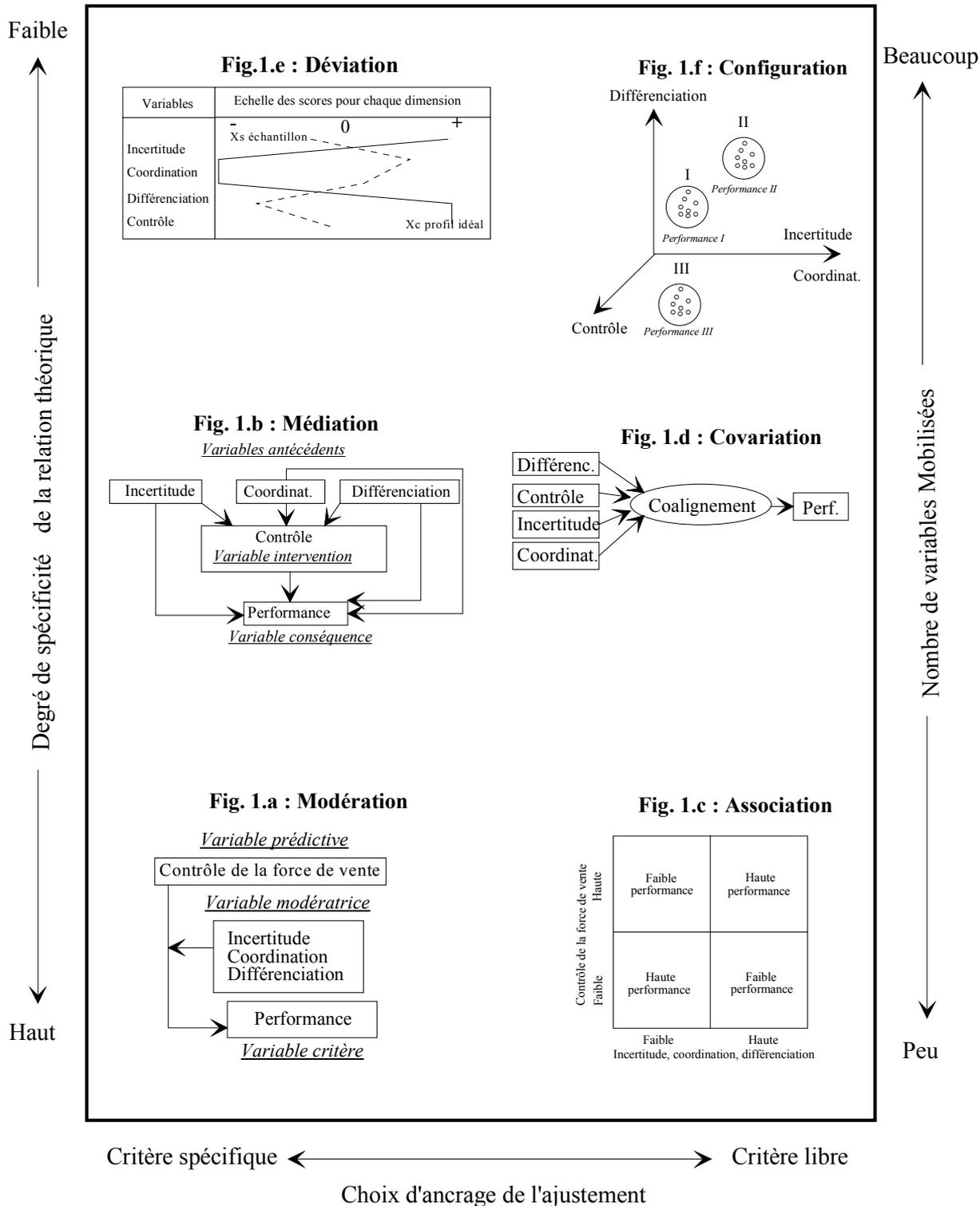
³ Cette proposition est un postulat de la recherche en management; certaines études ayant démontré le contraire. Par exemple Hambrick (1983) montre que les défenseurs sont plus performants que les prospecteurs.

L'état de l'art de Venkatraman (1989) sur le fit montre que les chercheurs en management développent des conceptualisations et des formulations différentes de l'ajustement. Les travaux de Bergeron portent en priorité sur le management des systèmes d'information. Avec ses collègues, il montre que les différentes formulations du fit (l'effet sur la performance de l'ajustement des systèmes d'information avec les variables contingentes) correspondent à des protocoles de recherches spécifiques (2001). A partir de ces deux recherches et en nous appuyant sur des validations empiriques du fit, nous formulons nos différentes hypothèses sur le contrôle de la force de vente.

3.1. La classification de Venkatraman

Pour Venkatraman (1989) deux dimensions permettent de classifier les différentes approches du fit. La première dimension concerne le niveau de précision de la formulation : "*degree of specificity of the functional form of fit-based relationship*". Dans certains cas, la relation entre les variables contingentes et la variable prédite est clairement identifiée. Dans d'autre cas, l'ajustement est simplement souligné sans préciser la nature de cette relation. Le nombre de variables contingentes contenu dans l'hypothèse formulée autorise plus ou moins cette précision. La seconde dimension concerne le niveau d'ancrage des conséquences du fit : "*choice of anchoring the specification of fit-based relationships*". Dans certains cas, le fit est directement étudié en liaison avec la variable expliquée (ex. la performance). Dans d'autre cas, le fit est mesuré sans faire référence à la variable expliquée. Pour ne pas être une simple mesure descriptive de l'ajustement, une confrontation post hoc avec la variable expliquée est analysée. Sur la base de ces deux dimensions, Venkatraman (1989) identifie six perspectives différentes pour spécifier et définir le fit : le fit comme modération, médiation, association, covariation, déviation, configuration. Pour chacune de ces conceptualisations du fit nous présentons la modélisation graphique et la formulation sémantique qui s'y rapportent dans le cadre du management de la force de vente (Schéma 1).

Schéma 1 : Les différentes logiques d'ajustement en management stratégique



Hypothèse modératrice : L'interaction entre le contrôle des commerciaux et respectivement (a) l'incertitude, (b) la coordination, (c) la différenciation a des conséquences sur la performance de la force de vente.

Pour valider cette perspective du fit, la technique la plus simple est de tester les ajustements bivariés entre la variable prédictive et la variable expliquée pour différents sous-groupes définis en fonction de chaque variable modératrice. Menon *et al.* (1997) étayent ce protocole méthodologique. Ces auteurs considèrent que l'effet de la coordination des responsables marketing avec les autres départements de l'entreprise sur la qualité du produit est fonction de l'incertitude environnementale (variable modératrice). Ils scindent leur échantillon en deux sous-groupes par rapport au niveau d'incertitude (faible incertitude, forte incertitude). Les ajustements de fonction montrent que la coordination a un effet positif significatif sur la qualité uniquement pour les entreprises gravitant dans un environnement incertain.

3.3. La perspective médiation

L'approche médiatrice de l'ajustement (fig. 1.b) souligne l'existence d'une variable intervention (le contrôle des commerciaux) entre la ou les variables antécédentes (incertitude, coordination, différenciation) et la variable conséquence (la performance de la force de vente). Cette perspective permet de spécifier les effets directs et indirects entre une variable antécédente et une variable conséquence. En accord avec Venkatraman, l'hypothèse de l'approche médiatrice de l'ajustement est formulée de la façon suivante :

Hypothèse médiatrice : Le contrôle des commerciaux est une variable intermédiaire entre respectivement (a) l'incertitude, (b) la coordination (c) la différenciation et la performance de la force de vente.

Pour valider cette perspective du fit, la technique la plus appropriée est la modélisation par équations structurelles qui permet d'ajuster simultanément les relations directes et indirectes entre les variables de l'ajustement. Par exemple, Challagalla et Shervani (1996) étudient l'effet du contrôle des commerciaux sur la performance. Leurs indices d'ajustements montrent que le contrôle n'a pas d'effet direct sur la performance. Par contre, le contrôle permet de réduire l'ambiguïté de rôle entre le vendeur et son responsable. Les auteurs montrent également qu'une baisse de l'ambiguïté de rôle est liée positivement à la performance. A travers cette étude, nous voyons que le contrôle a un effet indirect sur la performance, par son effet direct sur l'ambiguïté de rôle (variable médiatrice).

3.4. La perspective association

Le fit comme association (fig. 1.c) cerne dans un premier temps l'intensité de la relation entre les variables contingentes (incertitude, coordination, différenciation) et la variable prédite (contrôle de la force de vente). Puis dans un second temps, l'effet de cet ajustement sur la variable expliquée (performance) est testé. En accord avec Venkatraman, l'hypothèse de l'approche associative de l'ajustement est formulée de la façon suivante :

Hypothèse association : L'adaptation du contrôle des commerciaux avec respectivement (a) l'incertitude, (b) la coordination, (c) la différenciation est plus marquée pour les forces de vente performantes que pour les forces de vente non performantes.

Pour valider cette perspective du fit, la technique la plus simple est de formuler une régression entre la variable prédite et les variables contingentes pour différents sous-groupes définis en fonction de la variable expliquée. Miller (1988) mobilise cette technique pour tester l'effet sur la performance de l'ajustement des méthodes compétitives de Porter avec les variables de structure et d'environnement. Il scinde son échantillon en deux sous-groupes par rapport à la performance (faible performance, haute performance). Les indices d'ajustement démontrent que la stratégie de différenciation est étroitement associée aux dispositifs de coordination pour les organisations performantes (pas de relation pour les non-performantes).

3.5. La perspective covariation

La perspective covariation (fig. 1.d) analyse le fit à travers le coalignement simultané de la variable prédictive (le contrôle) avec les variables contingentes (incertitude, coordination, différenciation). La nature de cet alignement est ensuite confronté à la variable expliquée (performance). D'un point de vue conceptuel, cette perspective considère qu'il existe une variable latente définie par l'ensemble des variables qui expliquent la performance. En accord avec Venkatraman, l'hypothèse de l'approche covariation de l'ajustement est formulée de la façon suivante :

Hypothèse covariation : Un co-alignement entre le contrôle des commerciaux et les variables contingentes (incertitude, coordination, différenciation) contribue à la performance de la force de vente.

Pour Venkatraman, la validation empirique la plus appropriée est d'identifier un facteur de second ordre et d'étudier l'impact de ce facteur sur la variable critère. Croteau *et al.* (2000) mobilisent ce protocole, pour tester l'effet sur la performance de l'ajustement des comportements stratégiques d'adaptation (Miles et Snow) avec l'intensité de déploiement des

systèmes d'information. Ils démontrent que plus les entreprises visent une stratégie de prospecteur en parallèle d'un déploiement accru des systèmes d'information et plus la performance est importante. Ce résultat est également confirmé pour le comportement d'analyste mais ne l'est pas pour le défenseur et le réacteur.

3.6. La perspective déviation

Cette perspective du fit s'appuie sur le degré d'adhésion à un profil organisationnel préalablement spécifié (fig. 1.e). Cette conceptualisation implique de décrire des pratiques organisationnelles théoriquement efficaces entre la variable prédite (le contrôle) et les variables contingentes (incertitude, coordination, différenciation) et de démontrer que l'adhésion à ces pratiques a des conséquences sur la variable expliquée (performance). En accord avec Venkatraman, l'hypothèse de l'approche déviation de l'ajustement est formulée de la façon suivante :

Hypothèse déviation : L'adhésion aux ajustements spécifiés entre le contrôle des commerciaux et les variables contingentes (incertitude, coordination, différenciation) a un effet sur la performance.

Pour Venkatraman la technique de validation empirique la plus appropriée consiste dans un premier temps à spécifier le profil organisationnel idéal à partir des réponses de spécialistes du domaine étudié (ex. Professeurs, consultants). Puis, dans un second temps de calculer l'effet sur la variable expliquée des écarts par rapport à ce standard. L'auteur précise que si le standard ne peut être obtenu auprès de spécialistes, il est possible d'établir le profil organisationnel idéal à partir des pratiques d'entreprises les plus performantes. Ce protocole est par exemple mis en œuvre par Bergeron *et al.* (2001) pour étudier le déploiement des systèmes d'information en fonction du contexte. A partir des 10% d'entreprises les plus performantes de leur échantillon, l'intensité des variables prédites et contingentes est calculée. Ensuite, les auteurs calculent le lien entre la performance et la distance des autres entreprises (90% restant) par rapport au standard empiriquement défini. Leurs résultats montrent que plus la déviation par rapport à l'orientation stratégique et au déploiement des systèmes d'information est importante, moins bonne est la performance.

3.7. La perspective configuration

Le fit comme configuration (fig. 1.f) s'appuie sur une approche systémique entre les variables contingentes (incertitude, complexité, différenciation) et la variable prédite

(contrôle). Cette conceptualisation répond à une vision gestaltiste⁴ de l'ajustement défini à partir de la congruence interne entre ces variables. Chacune des configurations obtenues est ensuite analysées en fonction de la variable expliquée (performance). En accord avec Venkatraman, l'hypothèse de l'approche configuration de l'ajustement est formulée de la façon suivante :

Hypothèse configuration : L'ajustement du contrôle des commerciaux avec l'ensemble des variables contingentes (incertitude, complexité, différenciation) traduit différents niveaux de performance de la force de vente.

Pour valider cette perspective du fit, la technique la plus simple est de constituer dans un premier temps des segments (ou des familles d'organisation) à partir des variables contingentes et de la variable prédite. Puis, dans un second temps, de comparer les niveaux de la variable expliquée (performance) entre les segments à partir d'un test de comparaison de moyenne. La recherche d'Oliver et Anderson (1995) sur l'ajustement entre les composantes du management de la force de vente (évaluation, rémunération, supervision) étaye ce protocole. Leur classification hiérarchique souligne trois stratégies de management des commerciaux (contrôle sur les résultats, contrôle sur les comportements et contrôle hybride portant à la fois sur les résultats et les comportements). Les comparaisons inter-groupe montrent que les organisations qui appliquent un contrôle hybride sont les plus performantes.

4. Protocole de recherche

4.1. Collecte des données

Pour tester nos hypothèses, un questionnaire a été envoyé à 800 directeurs commerciaux. Dans le cas où le répondant encadrerait plusieurs force de vente, il lui était demandé de répondre en fonction de la force de vente la plus significative. Le questionnaire a été pré testé auprès de trois directeurs commerciaux, d'un consultant en force de vente et de trois professeurs d'université⁵. Un partenariat a été signé avec la fédération nationale des dirigeants commerciaux de France pour faciliter la diffusion du questionnaire. La lettre de présentation de l'enquête a été rédigée par le président de cette fédération pour accroître la mobilisation des entreprises contactées. Parmi les questionnaires retournés, seules les forces de vente itinérantes distribuant aux entreprises des biens ou services de consommation ont été

⁴ Larousse : Théorie, due à Kohler, Wertheimer et Kofta, qui refuse d'isoler les phénomènes les uns des autres pour les expliquer et qui les considère comme des ensembles indissociables et structurés (syn. Théorie de la forme)

sélectionnées. Ainsi, les forces de vente prospectant une clientèle de particuliers, de grossistes ou la grande distribution sont écartées de l'analyse. Cette sélection permet d'étudier un échantillon relativement homogène constitué uniquement de forces de vente industrielles (B-to-B). Suite à cette sélection, nous disposons d'un échantillon de 182 entreprises.

4.2. Les instruments de mesure

La littérature a validé l'aspect multidimensionnel de l'incertitude. Hambrick (1983.b) a par exemple mesuré dix dimensions de l'incertitude. Mintzberg (1979) énonce trois principales facettes de l'incertitude environnementale : la munificence, le dynamisme et l'hétérogénéité. La munificence définit le taux de croissance plus ou moins soutenue de l'activité. Le dynamisme cerne les changements contextuels plus ou moins difficiles à anticiper. L'hétérogénéité met l'accent sur la complexité de l'environnement. Dess et Beard (1984) soulignent que ces trois dimensions de l'incertitude s'inscrivent dans une analyse organisationnelle précise. La munificence a des effets, en priorité, sur les ressources et le financement de l'entreprise pour le développement de sa stratégie. Le dynamisme influence principalement les politiques d'intégration verticale et la durée des engagements contractuels. L'hétérogénéité est la dimension de l'incertitude qui a les plus fortes conséquences sur le travail des managers car elle conditionne la capacité d'évaluation des résultats, les mécanismes de contrôle, les systèmes d'information. Sur la base de ces niveaux d'analyse associés aux trois facettes de l'incertitude, notre mesure met l'accent sur l'hétérogénéité de l'environnement. Ce choix a été confirmé par les trois praticiens qui ont collaboré à la rédaction de notre questionnaire. Ils ont en effet estimé que cette dimension était la mieux adaptée à l'environnement des forces de vente. L'échelle de Miller et Droge (1986) a donc été retenue pour évaluer l'hétérogénéité de l'environnement commercial ("*identique pour tous les produits*" à "*totalemment différent d'un produit à l'autre*")

Le besoin de coordination entre la force de vente et son entreprise est mesuré par une transposition de l'échelle de John et Weitz (1989). Cet instrument évalue l'importance des relations entre le commercial et les autres services de l'entreprise dans la conclusion d'une démarche de vente.

Les items mesurant la stratégie de différenciation sont extraits du "*bloc de méthodes compétitives*" de Dess et Davis (1984). Conformément aux conseils méthodologiques de Miller (1986) nous avons sélectionné les questions portant sur les attributs de l'offre

⁵ Un professeur spécialisé en stratégie, un professeur spécialisé en contrôle de la force de vente et un professeur spécialisé en étude quantitative.

commerciale. Pour les 9 items retenus, le directeur commercial indique l'importance de chaque méthode compétitive dans la politique marketing de son entreprise ("*importance nulle*" à "*importance capitale*").

Quatre dimensions mesurent le contrôle de la force de vente. Les trois premières qui évaluent le type d'information contrôlée sont une transposition de l'étude de Challagalla et Shervani (1997). Elles mesurent l'étendue avec laquelle les objectifs sont fixés, la surveillance et l'évaluation réalisées et le feedback communiqué. Cette information peut porter sur les résultats, les activités et les compétences. La quatrième échelle mesure la proximité de l'encadrement. Malgré le pré-test, la fréquence de distribution des items sur le contrôle des résultats n'est pas satisfaisante et ne permet donc pas de distinguer les entreprises étudiées. En d'autres termes, la grande majorité des directeurs commerciaux contrôle intensément les résultats de leurs vendeurs (ce qui n'est pas surprenant). Par conséquent, cette échelle n'est pas retenue pour l'analyse de l'ajustement.

Pour mesurer la performance de la force de vente nous retenons le construit multi-items de Behrman et Perrault (1992). La performance de la force de vente est mesurée d'après la satisfaction exprimée par le responsable sur les différentes facettes du travail du commercial ("*besoin d'amélioration*" à "*remarquable*"). Ce construit est une référence pour les travaux qui traitent de la performance de la force de vente. L'avantage de cet outil est de neutraliser certaines externalités (ex. 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). L'échelle décline cinq dimensions de la performance selon la réalisation des objectifs de vente, la connaissance technique, la façon d'appréhender le client, la qualité de l'information transmise et le respect des budgets de dépenses. Le risque que le répondant surévalue les résultats de ses subordonnés constitue une contrainte importante. C'est pourquoi la distribution gaussienne des réponses est le principal critère de qualité pour une telle échelle. Suite à deux pré-tests et en s'appuyant sur la procédure de mesure de Churchill (1979), l'analyse factorielle confirmatoire a permis de réduire l'échelle à 14 items (26 à l'origine) et d'assurer une bonne qualité de fréquence de distribution des items.

4.3. L'analyse factorielle confirmatoire des construits

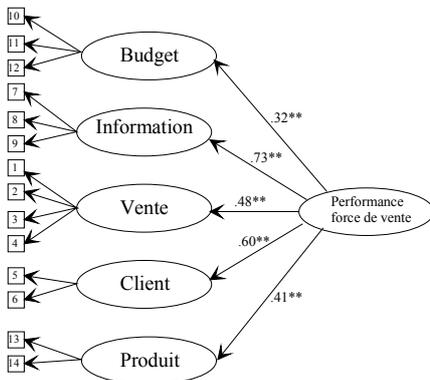
Pour tester la fiabilité composite de la mesure synthétique de la performance, du contrôle et de la différenciation, une modélisation d'équations structurelles est effectuée⁶.

⁶ Amos 4.0 (Arbuckle et Wothke 1999)

Comme le montrent les figures 2 à 4 les indices comparatifs d'ajustement (CFI), les indices d'ajustement (GFI), les indices d'ajustement adaptés au degré de liberté (AGFI) et le RMSEA qui mesure la différence par degré de liberté ont toutes des valeurs qui confirment la fiabilité des construits (Igalens et Roussel 1988, p.181). Un index pour chaque construit est calculé pour obtenir une mesure synthétique de la performance, du contrôle et de la différenciation. Par exemple, pour l'index performance un score élevé traduit une performance élevée.

Comme nous l'avons mentionné, chaque perspective du fit nécessite un protocole statistique adapté. Nous testons à présent nos différentes hypothèses.

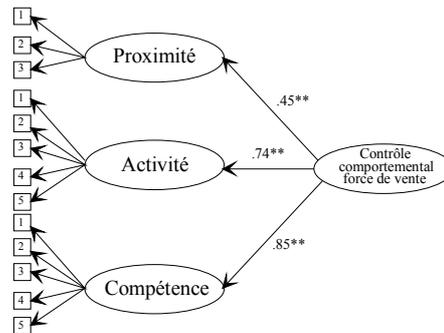
Fig. 2 : Analyse factorielle confirmatoire de la performance de la force de vente*



CFI = .96, GFI = .93, AGFI = .90, RMSEA = .05

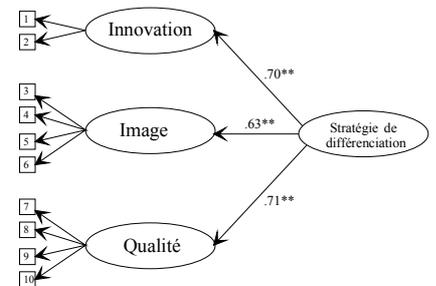
* indices standardisés

Fig. 3 : Analyse factorielle confirmatoire du contrôle de la force de vente*



CFI = .90, GFI = .89, AGFI = .83, RMSEA = .09

Fig. 4 : Analyse factorielle confirmatoire de la stratégie de différenciation*



CFI = .94, GFI = .95, AGFI = .91, RMSEA = .06

5. Les résultats

La matrice de corrélation entre l'incertitude, la coordination, la différenciation, le contrôle et la performance autorise un premier commentaire (tableau 1). Comme le soulignent les coefficients de Pearson, le contrôle est hautement corrélé avec la différenciation ($r = .29$, $P = .02$) la coordination ($r = .16$, $P = .02$) et la performance ($r = .25$, $P = .00$). Nous notons également que la stratégie de différenciation ($r = .30$, $P = .00$) et la coordination ($r = .16$, $P = .03$) sont étroitement liées avec la performance. Le dernier enseignement de cette matrice concerne l'absence de lien significatif entre l'incertitude et le reste des variables.

Tableau 1 : Corrélation entre les variables indépendantes et dépendantes

Tableau 2 : Corrélations pour la logique association

Corrélation avec :	Coordination	Différenciation	Contrôle	Incertitude	Contrôle Haute perf.*	Contrôle Basse perf*.	Test Z
	Incertitude	.06 (p=.36)	.04 (p=.59)	.02 (p=.70)	---	.02 (p=.82)	.08 (p=.41)
Coordination	---	.16 (p=.02)	.16 (p=.02)	.06(p=.36)	.16 (p=.12)	.13 (p=.21)	.20 ns
Différenciation	.16 (p=.02)	---	.29 (p=.00)	.04(p=.59)	.39 (p=.00)	.17 (p=.11)	1.75 (P=.08)
Performance	.16 (p=.03)	.30 (p=.00)	.25 (p=.00)	-.11 (p=.12)			

* distinction par rapport à la médiane

Hypothèse association

Le tableau 2 montre que les corrélations entre la stratégie de différenciation et le contrôle par les comportements sont très significatives pour les groupes performants et non significatives pour les groupes non-performants. Ainsi, pour une approche associative du fit, l'ajustement entre la stratégie et le contrôle a un effet positif sur la performance. Par contre un contrôle en ligne avec la coordination et l'incertitude n'a pas d'effet sur la performance. Les indices d'ajustements des régressions linéaires confirment ces résultats (Tableau 3). L'hypothèse associative du fit est donc validée uniquement pour l'ajustement du contrôle avec la stratégie de différenciation.

Tableau 3 : Indices d'ajustement des régressions linéaires (variable critère : contrôle)

Performance	Incertitude	Coordination	Différenciation	F	R ² ajusté
Faible	.06 (p=.56)	.11 (p=.32)	.16 (p=.14)	1.38(p=.25)	.01
Haute	-.01 (p=.87)	.08 (p=.41)	.38 (p=.00)	5.75 (p=.00)	.13

Hypothèse modération

Le tableau 4 montre que la coordination est une variable modératrice de la relation entre le contrôle et la performance. En effet, le contrôle a un effet positif sur la performance lorsqu'une forte coordination est requise ($B\acute{e}ta = .34, P=.00$) et un effet non-significatif pour les forces de vente faiblement coordonnées avec le reste de l'organisation ($B\acute{e}ta = .12, P=.23$). Ce résultat indique que l'implication accrue du directeur commercial dans le pilotage de sa force de vente constitue une réponse efficiente lorsque les interdépendances entre les vendeurs et le reste de l'organisation sont plus fortes. La différenciation est une variable modératrice, mais son effet est plus marqué pour les entreprises plus faiblement différenciées ($B\acute{e}ta = .24, P=.01$) (voir si la différence est significative). Ce résultat s'explique par les corrélations très significatives qui lient la performance au contrôle et à la différenciation (tableau 1). En effet, la différenciation est en soi une variable explicative de la performance. Pour les entreprises plus faiblement différenciées, le rôle explicatif du contrôle est alors plus marqué. L'incertitude ne modère pas la relation entre le contrôle et la performance. Là encore, l'ajustement du contrôle avec cette variable n'a pas d'effet sur la performance. L'hypothèse

modératrice du fit est donc validée pour l'ajustement du contrôle avec le besoin de coordination.

Tableau 4 : Coefficients de régression : Effet modérateur de l'incertitude, de la complexité et de la différenciation

Variable critère	Variable modératrice	Niveau de modération*	Variable prédictive	
			Contrôle	Test Z**
Performance	Incertitude	Haute	.19 (p=.06)	.61 ns
		Faible	.31 (p=.00)	
Performance	Coordination	Haute	.34 (p=.00)	1.40 ns
		Faible	.12 (p=.23)	
Performance	Différenciation	Haute	.17 (p=.10)	.40 ns
		Faible	.24 (p=.01)	

* distinction par rapport à la médiane. ** Le fait de ne pas rejeter H_0 ne veut pas dire que $B_1 = B_2$ est vrai.

Hypothèse médiation

L'analyse des équations structurelles fournit une description plus globale des relations entre ces variables (Tableau 5). Le modèle permet de tester les effets directs et indirects des variables antécédentes sur la performance de la force de vente.

Tableau 5 : Modèle d'équations structurelles de premier niveau

Relation	Coef. Stand.	Prob.
Contrôle ← Différenciation	.27	.00
Contrôle ← Incertitude	.01	.89
Contrôle ← Coordination	.12	.09
Performance ← Contrôle	.17	.01
Performance ← Différenciation	.24	.00
Performance ← Incertitude	-.14	.04
Performance ← Coordination	.10	.14

Tableau 6 : Modèle d'équations structurelles de second niveau

Relation	Coef. Stand.	Prob.
Performance ← Coalignement	.52	.00
Différenciation ← Coalignement	.57	.00
Incertitude ← Coalignement	-.00	.95
Coordination ← Coalignement	.30	.00
Contrôle ← Coalignement	.50	.00
$R^2 = .27$		

Ainsi, lorsque l'incertitude, la différenciation et la coordination sont mobilisés simultanément, les coefficients de régression montrent que le contrôle est une variable intervenant entre la performance et la différenciation ($Coef = .27, P = .00$) et dans une moindre mesure entre la performance et la coordination ($Coef = .12, P = .09$). L'utilisation des indices de modification (M-I) souligne une relation significative ($Coef = .17, P = .02$) entre la différenciation et la coordination. Ainsi, une plus forte différenciation accroît les interdépendances entre les vendeurs et le reste de l'organisation. La stratégie a donc un effet direct et un effet indirect sur le contrôle qui s'ajuste au niveau de coordination lié à la politique de différenciation. Nous notons également que le contrôle n'a pas d'effet médiateur entre l'effet négatif direct de l'incertitude sur la performance ($Coef = -.14, P = .04$). L'hypothèse

médiatrice du fit est donc validée pour l'ajustement du contrôle avec la différenciation et le besoin de coordination.

Hypothèse coalignement

Lorsque toutes les variables sont intégrées dans un même construit (tableau 6), les effets simultanés sur la performance sont étudiés grâce aux coefficients de régression liant la variable latente (coalignement) à l'incertitude, la coordination, la différenciation et le contrôle. Les coefficients montrent que la différenciation ($Coef = .57, P=.00$), la coordination ($Coef = .30, P=.00$) et le contrôle ($Coef = .50, P=.00$) contribuent aux coalignement (à l'inverse de l'incertitude $Coef = -.00, P=.95$). Un coefficient très significatif entre le coalignement et la performance ($Coef = .52, P=.00$) confirme que la covariation entre ces trois variables est un facteur explicatif de la performance des forces de vente (27% de variance expliquée). L'hypothèse coalignement du fit est donc validée pour l'ajustement du contrôle avec la différenciation et la coordination.

Hypothèse déviation

Pour tester cette perspective de l'ajustement, la moyenne des quatre variables explicatives est calculée pour les 10% d'entreprises les plus performantes (Tableau 7).

Tableau 7 : Résultat de l'approche déviation du fit

	Moyenne des scores							
Variable	1	2	3	4	5	6	7	ANOVA*
1. Différenciation					X _S	X _C		F=7.84 P=.00
2. Incertitude			X _C	X _S				F=2.23 P=.13
3. Coordination					X _S	X _C		F=1.87 P=.17
4. Contrôle				X _S	X _C			F=8.70 P=.00

X_C : Scores de référence (n=18, X_{DIFF} = 5.41, X_{INCERT} = 3.61, X_{COORD} = 5.48, X_{CONTR} = 5.19)= les 10% d'entreprises les plus performantes

X_S : Scores du reste de l'échantillon (n=164, X_{DIFF} = 4.84, X_{INCERT} = 4.18, X_{COORD} = 5.07, X_{CONTR} = 4.57)

* comparaison de moyenne entre X_C et X_S

Puis par rapport à ces quatre scores de référence, la distance euclidienne est calculée pour le reste de l'échantillon. Cette distance métrique est ensuite corrélée à la performance. L'indice de Pearson ($r = -.13, P=.09$) confirme qu'une déviation par rapport au profil de performance défini empiriquement est liée négativement à l'efficacité de la force de vente. Les comparaisons de moyenne entre l'échantillon de référence et le reste de notre panel soulignent que la déviation calculée porte essentiellement sur la différenciation et le contrôle. Ainsi, les entreprises les plus performantes sont celles qui visent une stratégie intensive de

différenciation associée à un contrôle accru des comportements. L'hypothèse déviation du fit est donc validée pour l'ajustement des pratiques de contrôle avec la différenciation.

Hypothèse configuration

Pour tester cette hypothèse, une classification à partir des variables explicatives est effectuée⁷. A l'inverse de la perspective déviation, les segments sont définis indépendamment de la variable performance. A partir de l'analyse des niveaux d'agglomération du dendrogramme et des tests post-hoc de comparaison de moyenne (scheffe), une solution à quatre configurations est retenue. Le tableau 8 présente ces configurations en fonction des niveaux des scores factoriels. Comparée à l'échantillon total, la première famille d'organisations (n=48) se caractérise par un plus haut niveau de différenciation, de contrôle et de coordination et un niveau moyen d'incertitude. La seconde famille d'organisations (n=74) qui a également un niveau moyen d'incertitude s'oppose à la première famille par un faible niveau de différenciation, de coordination et de contrôle. La troisième (n=36) et la quatrième famille (n=24) d'organisations évoluent dans un environnement peu incertain et visent une stratégie modérée de différenciation. Par contre, la troisième famille de forces de vente qui est faiblement coordonnée avec le reste de l'organisation et fortement contrôlée sur les comportements s'oppose à la quatrième famille de forces de vente qui est fortement coordonnée et peu contrôlée sur les comportements.

Tableau 8 : Les configurations organisationnelles de la force de vente

Configuration	Variables							
	Incertitude		Coordination		Différenciation		Contrôle	
	Moy.	Niveau*	Moy.	Niveau	Moy.	Niveau	Moy.	Niveau
1 (n=48)	4.89	Moy.	5.88	Haut	5.60	Haut	5.03	Haut
2 (n=74)	4.76	Moy.	4.53	Faible	4.33	Faible	4.21	Faible
3 (n=36)	2.68	Faible	4.57	Faible	4.98	Moy.	5.38	Haut
4 (n=24)	2.76	Faible	6.12	Haut	5.10	Moy.	3.96	Faible
F (anova)	42.90	$P=.00$	29.27	$P=.00$	37.88	$P=.00$	36.26	$P=.00$
Scheffe		1-2>3-4		1-4>2-3		1>3-4>2		1-3>2-4

* distinction par partition en trois classes égales (33%)

Les quatre configurations n'affichent pas le même niveau de performance (Tableau 9). Ainsi, le premier segment présente une performance significativement supérieure à celle du deuxième segment. Cette comparaison montre que l'intensité du triptyque "contrôle-différenciation-coordination" traduit deux niveaux différents de performance. Nous notons qu'une stratégie modérée de différenciation (Segment 3 et 4) associée à une intensité

prononcée de contrôle (faible ou fort) et de coordination (faible ou forte) affiche un niveau de performance qui n'est pas différent des autres configurations. L'hypothèse configuration du fit est donc validée pour l'ajustement du contrôle avec la différenciation et la coordination.

Tableau 9 : Différence de performance entre les configurations

Configuration	Performance		Comparaison entre configurations		
	Moy.	S.D	1	2	3
1 (n=48)	4.71	.72	---		
2 (n=74)	4.26	.60	1>2 (P=.00)	---	
3 (n=36)	4.57	.76	ns	ns	---
4 (n=24)	4.44	.63	ns	ns	ns
F (anova)	4.57 P=.00				

6. Conclusions et perspectives de recherches

Le tableau 10 résume les validations de nos différentes hypothèses. La première conclusion de ce développement porte sur la relative remise en cause des postulats de la recherche en management stratégique. Nos résultats soulignent un effet direct du contrôle comportemental et de la stratégie de différenciation sur la performance de la force de vente. La première relation confirme les résultats des recherches antérieures qui montrent qu'un contrôle des comportements contribue positivement à la performance du vendeur (ex. Oliver et Anderson 1994, Babakus *et al.* 1996, Grant et Cravens 1996). La seconde relation peut s'expliquer par le fait que la mesure de la différenciation qui porte exclusivement sur les variables du marketing mix est directement liée à la tâche du vendeur. A l'instar de Lal (1994), nous pensons que cette stratégie facilite la tâche du vendeur et améliore son environnement de travail. L'effet direct très marqué de ces deux variables sur la performance est également souligné par la perspective déviation de l'ajustement. Ainsi, lorsque les entreprises sont moins différenciées et le contrôle moins comportemental, la performance diminue.

La deuxième conclusion de ce développement porte sur l'effet non vérifié de l'incertitude dans l'approche contingente du contrôle de la force de vente. Si l'approche médiatrice souligne un effet négatif direct de l'incertitude sur la performance, l'ensemble des résultats souligne une absence de prise en compte de cette variable dans le management stratégique des entreprises étudiées. Ce constat est à prendre avec précaution. En effet, l'incertitude qui est multidimensionnelle (cf Hambrick et d'autre), n'a été mesurée que par le concept d'hétérogénéité. L'effet d'autres composantes de l'incertitude telles que la volatilité

⁷ Méthode d'agrégation : Ward. Intervalle : Carré de la distance euclidienne. Valeurs standardisées: Ecart type =

des ventes ou l'imprévisibilité pourrait par exemple être vérifié. Nous notons également que les principaux résultats de la littérature sur le pouvoir explicatif de l'incertitude porte sur la rémunération des commerciaux. Or, cette dimension du contrôle des vendeurs n'a pas été étudiée.

Tableau 10 : Synthèse des résultats de l'effet du fit sur la performance

Variable	Approche du FIT					
	Modération	Médiation	Association	Covariation	Déviation	Configuration
Contrôle force de vente	---	---	---	Oui	Oui	Oui
Avec Incertitude	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Avec coordination	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Avec différenciation	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

La troisième conclusion porte sur l'effet très marqué de la différenciation dans le management stratégique de la force de vente. Les entreprises les plus performantes sont celles où le directeur commercial s'implique plus activement dans le contrôle des vendeurs lorsque l'entreprise vise une stratégie intensive de différenciation (perspective associative). Sur ce point seul l'effet modérateur de l'ajustement n'a pas été validé. L'explication tient en partie dans l'effet direct de la différenciation sur la performance.

La quatrième conclusion porte sur le pouvoir explicatif direct et indirect du besoin de coordination dans le management des commerciaux. Le contrôle comportemental est une réponse à l'interdépendance accrue des commerciaux, car il améliore dans ce cas la performance de la force de vente (perspective modération). Si pour la coordination l'approche associative n'a pas été validée, cela tient en grande partie à l'effet intermédiaire que joue cette variable dans l'approche médiation de l'ajustement. L'analyse des équations structurelles montre en effet que la coordination est expliquée par la différenciation. Ce résultat supporte le rôle que la littérature accorde à la coordination pour lier la stratégie aux politiques organisationnelles. Les perspectives de coalignement et de configurations de l'ajustement confirment cette analyse en soulignant que le triptyque "différenciation-coordination-contrôle" est associé à une performance accrue de la force de vente.

La cinquième conclusion porte sur l'intérêt d'une mobilisation conjointe des six perspectives d'ajustement. Un parallèle peut être fait avec la matrice multitraits-multiméthodes (MTMM) qui permet de vérifier la pertinence d'une mesure par comparaison entre plusieurs indices d'évaluation. Les six perspectives utilisées donnent des résultats

différents. A l'instar de Bergeron *et al.* (2001) qui obtiennent également des résultats différents, nous estimons que cela pourrait expliquer les conclusions contradictoires qu'offre souvent la littérature⁸. Prenons l'exemple de White (1986) et Miller (1988) qui traitent tous deux de l'effet sur la performance de l'ajustement entre la stratégie de domination par les coûts et l'autonomie des départements. Miller à travers une perspective associative de l'ajustement n'observe rien de significatif alors que White à travers une perspective configuration de l'ajustement valide cette hypothèse. Pour Venkatraman (1989) ce constat est symptomatique des travaux en management stratégique qui ne se positionnent pas clairement sur la perspective étudiée de l'ajustement et qui ne permettent donc pas une confrontation précise des validations empiriques sur un domaine étudié. Pour pallier cette limite, les préconisations de Venkatraman (1989) sont très explicites : il est inutile de chercher la perspective la plus adaptée à la question théorique posée. En effet, la même problématique peut être appréhendée par plusieurs, voir toutes les perspectives. Pour l'auteur cela permettra de développer une théorie cumulative du domaine étudié.

Les prolongements à ce développement sont potentiellement très nombreux. Nous notons que le calcul des index (différenciation, contrôle et performance) ont réduit le nombre de variables mobilisées. La décomposition de la performance des commerciaux peut révéler une analyse plus subtile des conséquences de l'ajustement. Deltour *et al.*(2001) ont par exemple souligné des effets différents de l'ajustement de l'informatisation des forces de vente sur les cinq facettes de la performance du commercial. Une mobilisation distincte des composantes de la différenciation (innovation, qualité et image) peut permettre une meilleure compréhension des mécanismes d'ajustement sur le management des vendeurs décomposé en outils simples de contrôle (activité, compétence, proximité). Sprimont (2001) a par exemple montré que la fréquence des tournées en double et le contrôle des compétences étaient plus importants pour les stratégies intensives de différenciation mais que le contrôle de l'activité et la fréquence de débriefing n'étaient pas liés à la stratégie. L'analyse des politiques de rémunération est également une perspective incontournable pour interpréter le management stratégique des forces de vente. La rémunération considérée comme l'outil historique de contrôle des vendeurs peut faire l'objet d'une analyse similaire afin de tester le rôle des systèmes de rémunération dans le pilotage des commerciaux.

Bibliographie

⁸ Au delà des échantillons et des échelles de mesures différents.

- Anderson E. (1985)**, "The salesperson as outside agent or employee : A transaction cost analysis", *Marketing Science*, Vol 4, N°3, Summer, pp 234-253.
- Anderson E et Oliver R.L., (1987)**, "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, 51, october, pp 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, pp.498-514.
- Babakus E, Cravens D, Grant Ken, 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, pp.345-363.
- Basu Amiya, Lal Rajiv, Srinivasan V et Staelin R. (1985)**, "Salesforce compensation plans : an agency theoretic perspective", *Marketing Science*, vol.4, n°4, pp.267-291.
- Behrman D et Perrault W (1982)**, "Mesuring the performance of industrial salespersons", *Journal of business research*, Vol.10, pp.355-370.
- Bergeron F, Raymond L et Rivard S (2001)**, "Fit in strategic information technology management research : an empirical comparaison of perspectives", *The international journal of management science*, vol.29, pp. 125-142.
- Challagalla G.N. et Shervani T.A (1997)**, "A measurement Model of the dimensions and types of output and behavior control : An empirical test in a salesforce context", *Journal of Business Research*, 39, pp 159-172.
- Challagalla G et Shervani T (1996)**, "Dimensions and types of supervisory control : effects on salesperson performance and satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.89-105.
- Churchill G (1979)**, "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of marketing Research*, Vol. 16, pp.64-73.
- Cravens, D.W., Ingram T.N., Laforge R.W. et Young C.E (1993)**, "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol.57, october, pp 47-59.
- Croteau A-M, Bergeron F et Raymond L (2000)**, "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance", *Actes du V congré de l'Association Information et Management*.
- Davis P et Schul P (1993)**, "Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business unit performance", *Journal of Business Research*, Vol.27, pp 183-200.
- Deltour F, Gosse B et Sprimont P-A (2001)**, "*Les TIC chez les commerciaux: une approche contingente de la performance des forces de vente informatisées*", congrès Association Information et Management, juin, Nantes.
- Desreumaux A. (1993)**, *Stratégie*, Précis Dalloz
- Dess G et Beard D (1984)**, "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.52-73.
- Dess G et Davis P (1984)**, "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, pp.467-488.
- Downey K, Hellriegel D et Slocum W (1975)**, "Environmental uncertainty: the construct and its application", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp.613-629.
- Eisenhardt K (1988)**, "Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation", *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°3, pp.488-511.
- Govindarajan V et Fisher J (1990)**, "Strategy, control systems, and resource sharing : effects on business-unit performance", *Academy of Management Journal*, Vol.33, N°2, pp259-285.
- Grant K et Cravens D (1996)**, "Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes", *Industrial Marketing Management*, vol.25, pp.361-371.
- Hambrick D (1983.a)**, "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp 5-26.
- Hambrick D (1983.b)**, "An empirical typology of mature industrial-product environments", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp 213-230.
- Igalens J et Roussel P (1998)**, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.
- John G, Weitz B (1989)**, "Salesforce compensation : An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, pp.1-14
- Krafft M. (1999)**, "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems", *Journal of Marketing*, vol.63, july, pp 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*, p51-74
- Lassar W et Kerr J (1996)**, "Strategy and control in supplier-distributor relationships : An agency perspective", *Strategic Management Journal*, 17, pp.613-632

- Le bon J (1997)**, "Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, pp.5-24.
- 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 A.F.M "management de la force de vente et négociation"*, Juin, Montpellier.
- Menon A, Jaworski B et Kohli A (1997)**, "Product quality : Impact of interdepartmental interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, n°3, pp. 187-200.
- Miller D., (1986)**, "Configurations of strategy and structure : Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 233-249.
- Miller D (1988)**, "Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°2, pp.280-308.
- Miller D et Droge C (1986)**, "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.539-560.
- Mintzberg H (1979)**, *The structuring of organizations*, Englewood cliffs, NJ : Prentice-hall.
- 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, october, pp 53-67
- Oliver R et Anderson E (1995)**, "Behavior- and outcome-based sales control systems : evidence and consequences of pure-form and hybrid governance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.15, n°4, pp.1-15.
- Ouchi W (1979)**, "A conceptual framework for the design of control mechanisms", *Marketing Science*, Vol.25, pp.833-848.
- Ouchi W et McGuire M (1975)**, "Organizational Control : Two Functions", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp.559-569.
- Rich G, Bommer W, MacKenzie S, Podsakoff P et Johnson J (1999)**, "Apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.19, pp. 41-52.
- Rouziès D et Besson M. (1998)**, " Le pilotage des forces de vente : effets pervers des systèmes hybrides ", *Décisions Marketing*, N°14, Mai-Août, 31-43.
- Slater S et Olson E (2000)**, "Strategy type and performance : the influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, vol.21, pp 813-829.
- Sprimont P-A (2001)**, "Stratégie d'activité et contrôle de la force de vente : une investigation empirique", Journée AFM force de vente et négociation, Juin, Montpellier.
- Stathakopoulos V., (1996)**, "Sales force control : A synthesis of three theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI, n°2, pp.1-12
- Thietart R et Vivas R (1981)**, "Strategic intelligence activity : the management of the sales force as a source of strategic information", *Strategic Management Journal*, Vol.2, pp.15-25.
- Tremblay M, Côté J et Balkin D (1996)**, "Influence de la théorie de l'agence dans l'explication du rôle du salaire chez les représentants commerciaux", in *Performance et ressources humaines*, Economica,
- Venkatraman N (1989)**, "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.423-444.
- Viswanathan et Olson (1992)**, "The implementation of business strategies: implications for the sales function", *Journal of personal selling & sales management*, vol.12, n°1, winter 1992.
- Walker O et Ruekert R (1987)**, "Marketing's role in the implementation of business strategies : A critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol.51, July, pp 15-33.
- Williamson O (1985)**, *The economic institutions of capitalism*, Free press.
- White R (1986)**, "Generic business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 217-231.

Annexe A : Liste des items*

Variable	Moyenne	S.D	Alpha
Incertitude			
-Les habitudes d'achat de la clientèle			
-La nature de la concurrence	4.12	1.53	.75
-Les méthodes requises pour vendre			
Coordination			
-Pour être performant, un vendeur doit construire d'importantes relations de travail avec d'autres personnes de notre entreprise			
-Nos commerciaux doivent se coordonner très étroitement avec les autres services de l'entreprise pour assurer les services après-vente	5.10	1.21	.75
-La conclusion d'une vente exige que nos commerciaux travaillent en étroite collaboration avec les autres services de l'entreprise			

Différenciation innovation			
-La capacité à proposer des produits possédants des caractéristiques uniques ou originales	5.17	1.23	.65
-Le développement de nouveaux produits			
Différenciation image			
-La notoriété de la marque			
-Un effort de promotion et publicité supérieur à celui des concurrents	4.23	1.23	.72
-L'attention accordée aux messages publicitaires			
-La construction de l'image de marque			
Différenciation qualité			
-La qualité des produits			
-Le positionnement sur des produits haut de gamme	5.24	.95	.50
-L'amélioration des produits existants			
Contrôle activité			
-Nous informons systématiquement nos commerciaux des activités de vente qu'ils ont à effectuer			
-Nous surveillons les activités de vente de nos commerciaux			
-Nous informons nos commerciaux lorsque ceux ci réalisent les activités de vente que l'on attendait d'eux	5.31	1.11	.84
-Nous faisons systématiquement part des améliorations à apporter aux activités de nos commerciaux			
-Nous évaluons systématiquement les activités de nos commerciaux			
Contrôle compétence			
-Je dispose d'outils spécifiques (standard) pour évaluer les capacités de mes commerciaux**			
-Nous évaluons régulièrement compétence commerciale des commerciaux (ex. sa façon de négocier)			
-Nous guidons nos commerciaux pour améliorer leurs techniques de vente	4.64	1.22	.86
-Nous évaluons comment nos commerciaux argumentent et communiquent avec la clientèle			
-Nous assistons nos commerciaux en leur suggérant des approches particulières de vente qui puissent les aider dans leur démarche			
Proximité d'encadrement			
-Je contrôle chaque jour le travail de mes commerciaux			
-Je passe régulièrement du temps sur le terrain avec mes vendeurs	3.93	1.21	.62
-Pour chaque client, je décide s'il est judicieux pour le commercial de s'y investir			
Performance vente			
-Générer une très forte part de marché pour votre entreprise			
-Réaliser leurs ventes avec des produits très fortement margés **	4.06	.99	.73
-Générer un chiffre d'affaires très élevé			
-Dépasser systématiquement tous les objectifs de vente et les autres objectifs fixés sur l'année			
Performance client			
-Ecouter attentivement la clientèle afin d'identifier et de comprendre les besoins réels du client	4.68	1.19	.87
-Toujours convaincre la clientèle qu'ils ont compris leurs besoins et leurs problèmes spécifiques			
Performance produit			
-Connaissance approfondie des différents modèles et des caractéristiques des produits de l'entreprise	5.10	1.10	.82
-Connaissance parfaite des fonctions et des applications des produits.			
Performance budget			
-Respecter scrupuleusement le budget de dépense fixé par l'entreprise			
-Faire systématiquement attention aux dépenses occasionnées lors de leurs déplacements (voyage, hébergement...)	4.77	1.18	.78
-Utiliser avec intégrité les notes de frais			
Performance information			
-Toujours fournir des rapports complets et précis concernant les commandes, les frais et les rapports journaliers	3.71	1.30	.84
-Toujours transmettre les rapports demandés en temps et en heures			
-Mettre systématiquement à jours les données de l'entreprise de façon complètes et précises.			

* Tous les items sont en échelle de Likert à 7 points.

** Items éliminés de l'analyse factorielle.