

DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE LA GESTION STRATÉGIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES FORCES DE VENTE :

L'ARBITRAGE ENTRE PARTIE VARIABLE ET PARTIE FIXE

Pierre-Antoine SPRIMONT

*Groupe de recherche sur le management et la coordination des organisations (GREMCO)
ATER, IAE Lille*

« Lier les systèmes de rémunération à la stratégie organisationnelle sera le principal challenge des politiques de rétribution pour le 21^e siècle. » (Hay Management Consulting, 1986.)

Résumé

Cet article étudie l'efficacité de l'ajustement de la rémunération à partir de trois niveaux de contingence. L'arbitrage entre la partie variable et la partie fixe de la rémunération est abordé en accord avec la politique de management, les principaux attributs de l'activité commerciale et la stratégie compétitive de l'entreprise. Les logiques conceptuelles de l'efficacité de la rémunération sont testées auprès de 182 forces de vente industrielles. Les résultats obtenus mettent en évidence un ajustement contextuel pour expliquer la performance de la force de vente. A l'inverse, les ajustements internes et stratégiques de la rémunération révèlent des effets très modestes sur la performance de la force de vente.

Mots clefs : *ajustement, force de vente, performance, rémunération, stratégie.*

Remerciements : *L'auteur remercie le comité exécutif de la Fédération des dirigeants commerciaux de France pour avoir soutenu l'investigation empirique de cette recherche.*

Introduction

La rémunération est élément fondamental du management des forces de vente. L'éloignement physique, sociale et psychologique des vendeurs itinérants avec le reste de l'organisation (Dubinsky et al. 1986) explique en grande partie que la rémunération soit l'outil de contrôle et de motivation historique des commerciaux (Darmon 2000). À l'origine, la rémunération permet d'une part d'orienter l'effort d'une population qu'il est difficile de superviser directement et d'autre part de récompenser des résultats individuels facilement quantifiables. Le contexte commercial est aujourd'hui différent. La vente initialement orientée produit met désormais l'accent sur les attentes de la clientèle. L'aspect qualitatif du travail des vendeurs est une préoccupation majeure des entreprises. Les commerciaux sont moins isolés. Ils disposent de nouveaux outils de communication et leurs ventes résultent d'un travail d'équipe plus important. Weitz et Bradford (1999) mettent ainsi en avant l'existence de différents profils de commerciaux dont la fonction est soit centrée sur la vente (outil de production), soit centrée sur la relation client (outil de création de valeur). C'est dans ce contexte particulier et en pleine mutation que nous étudions la rémunération des forces de vente industrielles françaises.

L'importance de cet élément de contrôle a amené les entreprises à adopter une gamme très vaste de systèmes de rémunération pour contrôler et récompenser le travail de la force de vente. Notre réflexion porte sur l'une des facettes les plus sensibles de la stratégie de rémunération, à savoir l'arbitrage entre la partie fixe et la partie variable. Il s'agit en effet d'une décision clef et difficilement renégociable de l'engagement contractuel qui lie le vendeur à l'entreprise. Sur ce point, les enquêtes régulières témoignent de pratiques très hétérogènes (tableau 1). Certaines entreprises optent pour une rémunération totalement fixe (ne varie pas en fonction des résultats), d'autres proposent une rémunération exclusivement variable (uniquement liée aux résultats) ou s'orientent vers une structure mixte composée d'une partie fixe et d'une partie variable (tableau 1 cas III).

Lal (1994) précise que les plans de rémunération affectent la performance de la force de vente. Ces politiques de rémunération, si elles sont correctement définies, peuvent motiver la force de vente à travailler plus et mieux. En outre, lorsqu'une force de vente, qui s'implique dans son travail, est récompensée de façon adéquate et juste, cela augmente son niveau de satisfaction au travail, de même que son niveau de motivation et d'engagement envers l'entreprise. Pour accompagner l'entreprise dans cette réflexion, il existe aujourd'hui une abondante recherche sur la rémunération de la force de vente. Une synthèse des principaux travaux sur ce thème révèle toutefois certaines lacunes. Concernant la littérature sur l'arbitrage entre la partie variable et la partie fixe, nous notons trois insuffisances que notre recherche se propose d'approfondir.

- Le développement d'Anderson et Oliver (1987) est présenté comme la principale source normative de la recherche sur le management de la force de vente. La contribution de ces auteurs porte sur les facteurs explicatifs du contrôle et sur les effets du contrôle sur les résultats de la force de vente. Quelques études prolongent cette réflexion et mettent l'accent sur la rémunération en testant d'une part le pouvoir explicatif de certains facteurs contingents (ex. Krafft, 1999 ; Tremblay et al., 1996 ; John et Weitz, 1989) et d'autre part en étudiant les conséquences de la rémunération sur la performance des vendeurs (ex. Cravens et al., 1993). Or pour les théoriciens de l'approche contingente ces deux axes de recherche forment une conceptualisation unique. Il est en effet illusoire de rechercher une politique de rémunération qui soit intrinsèquement plus performante (Purcell, 2000). De surcroît, la pertinence des travaux empiriques sur les variables explicatives de la rémunération est limitée puisque l'efficacité des relations n'est pas mesurée.

- Les vendeurs sont présentés comme des agents quasi-indépendants (Darmon, 2000) ce qui explique que la théorie de l'agence, l'analyse des coûts de transaction et la théorie des organisations d'Ouchi constituent le cadre conceptuel prédominant dans le champ de la rémunération des vendeurs (Tremblay et al., 1996). De ce fait, la spécificité, la coordination, la capacité de mesure des résultats sont les principales variables contingentes mobilisées. Or, la rémunération est une décision tactique du management des forces de vente qui prolonge les décisions stratégiques et précède les choix opérationnels (Ryans, 1981). Comme le montre le cas II (tableau 1) la rémunération est en effet un mécanisme essentiel pour aligner les efforts des agents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Gomez et Welbourne, 1988). Sur ce thème, il existe un fort déséquilibre entre les perspectives de recherche énoncées régulièrement par les chercheurs en force de vente (ex. Krafft, 1999 ; Oliver et Anderson, 1994 ; Walker et Ruekert, 1987) et les investigations empiriques proposées.

- La recherche oppose la part de rémunération fixe et la part de rémunération variable. La grande majorité des travaux empiriques investit les logiques explicatives de cet équilibre (Krafft, 1999 ; Oliver et Anderson, 1994 ; Slater et Olson, 2000 ; Tremblay et al., 1996 ; Cravens et al., 1993). La distinction essentielle entre la part de variable sous forme de primes sur objectifs et la part de variable sous forme de commissions est ignorée malgré les philosophies opposées véhiculées par ces deux composantes de la rémunération des commerciaux. Si à l'inverse du salaire fixe, ces deux composantes sont dépendantes de la productivité, la commission est typiquement un système déplaçonné (espérance de gain illimité) et non conditionnel (pas de référence à un niveau de performance préétabli). Le cas I (tableau 1) rend parfaitement compte de cette logique. À l'inverse la prime est classiquement plafonnée et conditionnelle (Darmon 1993).

Cette recherche a donc pour objectif de prolonger la littérature sur la rémunération de la force de vente. Elle vise, en effet, à mieux comprendre la performance liée à la rémunération en analysant l'efficacité des logiques d'ajustement avec le contrôle, les variables contextuelles mais aussi stratégiques tout en opérant, lors du test, une distinction entre la part de commissions et la part de primes sur objectif.

La première partie développe nos différentes conceptualisations de la gestion stratégique des rémunérations et énonce nos hypothèses de recherche. La deuxième partie décrit le protocole empirique et analyse les résultats obtenus. Enfin, pour conclure, nous traitons des limites et des perspectives de cette recherche.

Cas I : une rémunération très incitative

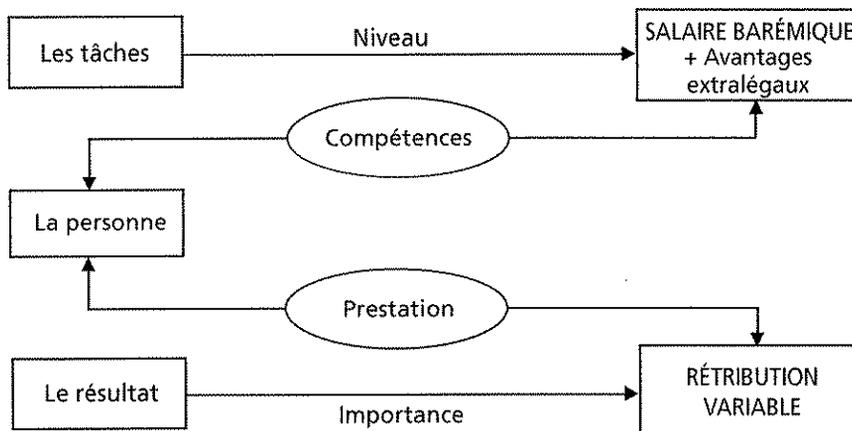
La société I fournit à chaque candidat à l'embauche un dossier présentant l'activité, les produits et les débouchés de l'entreprise. Deux pages du document communiquent sur la politique de rémunération. Le futur commercial peut ainsi lire l'explication suivante :

Notre société vous propose un système de rémunération original. En effet, si tout le monde est salarié, avec les avantages que cela représente (statut, sécurité sociale, retraite...), en revanche a été gommé l'inconvénient majeur du salaire fixe. Nos collaborateurs sont rémunérés en fonction de leurs résultats et de leur chiffre d'affaires, c'est-à-dire à la commission. C'est un mode de rémunération équitable, où les plus performants ne subventionnent pas les autres, et perçoivent le fruit entier de leurs résultats. Il n'y a pas non plus de limite, ce qui permet aux gens compétents et travailleurs d'atteindre des niveaux de rémunération qui n'existent pas avec d'autres modes de rémunération.

Ce commentaire est imprimé sur un visuel graphique où des billets de banque apparaissent en filigrane. La seconde page présente les rémunérations des commerciaux les plus performants en fonction de leur ancienneté. Le vendeur postulant peut ainsi s'apercevoir que le quart supérieur des rémunérations de cette société atteint des niveaux dignes des cadres supérieurs de nombreuses entreprises.

Cas II : une rémunération pour asseoir la stratégie

La société II a pour objectif d'accroître ses parts de marché pour devenir l'un des principaux acteurs du marché. À l'aube de l'an 2000, cette entreprise développe un nouveau plan stratégique qui réorganise les services autour du concept de différenciation nommé "client intimacy". Pour asseoir ce repositionnement stratégique, la gestion des ressources humaines est repensée pour développer une organisation apprenante, où les attentes du client deviennent les déterminants de l'évolution des compétences. Le DRH de la société, qui nous a exposé son plan d'action, souligne que la rémunération des commerciaux est le principal levier à la mise en œuvre de cette stratégie. Son explication est la suivante :



Nous avons abandonné la structure classique de rémunération, composée d'un salaire fixe indexé sur l'ancienneté et d'une rémunération variable liée aux résultats, pour proposer une rétribution basée sur la prestation qualitative du commercial. S'appuyant sur le schéma ci-dessus, le responsable explique que chaque échelon de salaire fixe a été fractionné en plusieurs niveaux pour offrir une plus grande latitude dans la récompense des évaluations individuelles. Désormais, l'évolution des compétences garantit la partie stable de la rémunération (l'ancienneté et le degré de responsabilité sont toujours pris en compte). La rémunération variable n'est plus uniquement fonction des résultats car elle prend en compte une appréciation hiérarchique sur la qualité de la prestation du vendeur.

Cas III : un contexte commercial homogène, des politiques hétérogènes de rémunération

La rémunération des vendeurs de produits hi-fi et électroménager en hypermarchés s'inscrit dans un contexte particulier marqué par d'importantes similitudes. Bien que concurrentes, les enseignes de distribution proposent les mêmes produits car il n'existe pas d'exclusivité de marque. Les prix de vente sont identiques car les enseignes s'alignent régulièrement sur la concurrence (ex. : elles remboursent la différence). La clientèle peut être jugée comme identique puisque leur implantation nationale vise une clientèle de particuliers. Malgré ces points communs, notre observation de quatre enseignes différentes met en exergue quatre politiques de rémunération diamétralement opposées.

• L'enseigne A propose une rémunération composée d'un salaire fixe à hauteur de 20 % de la rémunération totale et d'une guelte calculée sur la marge et le chiffre d'affaires (pour chaque produit la commission est égale à 8 % de la marge + 0.5 % du chiffre d'affaires). Comme les commerciaux sont salariés, les conventions collectives leur garantissent une rémunération minimale grâce à une technique de réaligement (le fait d'être réaligner trois fois dans l'année est un motif de licenciement).

• L'enseigne B propose une rémunération uniquement fixe. Ainsi le contrat de travail est identique pour les salariés vendeur et non vendeur.

• L'enseigne C propose une rémunération mixte composée d'un salaire fixe à hauteur de 75 % et d'une prime mensuelle plafonnée à deux paliers sur objectifs à hauteur de 25 %. Les objectifs fixés par le chef de rayon visent l'accroissement du chiffre d'affaires et de la marge d'une année sur l'autre.

• L'enseigne D propose le système de rémunération le plus complexe. Le minimum garanti est redéfini régulièrement après chaque entretien d'évaluation. Le vendeur perçoit une première commission par points calculée en fonction de la marge de chaque produit. Une deuxième commission à taux croissant est proposée en fonction du degré de réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires. Enfin, une prime trimestrielle est octroyée suivant la progression d'activité du magasin.

Source I : fréquence d'utilisation des systèmes de rémunération des forces de vente

Le tableau ci-dessous rend compte de l'hétérogénéité des systèmes de rémunération des forces de vente françaises. Les pratiques anglaises et américaines sont fournies à titre indicatif. Si les échantillons d'analyse sont trop différents pour autoriser une quelconque comparaison, nous notons que les Etats-unis se distinguent par un fort pourcentage de rémunération exclusivement variable. Cette différence s'explique par l'utilisation d'une structure *prime + commission* (18 % des cas) non-identifiée par les deux autres enquêtes.

Composantes du système	USA (c)	France (b)	Angleterre (a)
Fixe + prime	19 (3)	37.5 (1)	43.2 (1)
Fixe + commission	34.7 (1)	22.5 (2)	22.1 (2)
Fixe + prime + commission	11.6 (4)	17.5 (3)	15.8 (3)
Fixe	8.2 (5)	12.5 (4)	14.7 (4)
Commission	26.5 (2)	12.5 (5)	4.2 (5)

(a) Enquête auprès de 95 forces de vente de distributeurs industrielles (Shipley et Jobber, 1991).

(b) Enquête APEC auprès de forces de vente multisectorielles (Macquet et Perrault, 1992).

(c) Enquête auprès de 286 forces de vente multisectorielles (Coughlan et Narasimham, 1992).

Ces chiffres datent d'une dizaine d'années. Comme semble le montrer le compte rendu ci-dessous, les politiques de rémunération des vendeurs français ont évolué.

Source II : la rémunération des forces de vente : à la quête du Graal

Les enquêtes hexagonales conduites par les consultants d'Hewitt Associates montrent que les systèmes de rémunération des commerciaux font l'objet de nombreuses mutations. Ainsi en 1996, 60 % des entreprises exprimaient le désir de modifier la rémunération de leur force de vente. Pour ces consultants, ce chiffre élevé s'explique par les préoccupations nouvelles des directions commerciales. Avant il s'agissait de vendre plus, ce qui ne faisait subir au plan de rémunération que d'infimes ajustements. Aujourd'hui, les directions commerciales souhaitent vendre mieux et autrement ce qui entraîne une redéfinition majeure des systèmes de rémunération. Hewitt Associates souligne que la prime sur objectif constitue une part croissante de la rémunération variable au détriment de la commission. Les entreprises envisagent de diminuer le pourcentage de salaire fixe afin d'accroître la personnalisation de la rémunération (26 % des cas) et la potentialité de gain (25 % des cas). Le même organisme offre un compte rendu plus détaillé de l'équilibre entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération des commerciaux (1999). La rémunération variable constitue en moyenne 25 % de la rémunération totale des forces de vente. Cependant l'étude révèle de fortes dispersions. Ainsi le variable ne dépasse pas 10 % dans un dixième des cas et dépasse le seuil des 40 % dans un quart des cas. Les changements envisagés par les répondants ne sont pas uniformes, toutefois la volonté d'augmenter la partie variable (21 % des cas) prédomine sur les intentions d'accroître la partie fixe (12 % des cas). Pour ce cabinet de consultants les changements envisagés dans la rémunération des commerciaux nécessitent une réflexion étendue sur les facteurs organisationnels et stratégiques de l'organisation.

1. Gestion stratégique de la rémunération

1.1 L'efficacité directe de la rémunération

Pour Adkins (1979) il n'existe a priori aucun système optimal de rémunération puisque chaque situation de vente est unique. Cette réflexion est une traduction du premier postulat de la recherche en management stratégique. En effet, toute pratique organisationnelle étudiée indépendamment du contexte d'application et de la stratégie visée n'est intrinsèquement supérieure (Venkatraman, 1989). Si ce n'était pas le cas, nul doute que les pratiques de rémunération des commerciaux ne seraient pas aussi hétérogènes et qu'une forme dominante de rétribution serait observée. Le panorama des pratiques d'entreprises (tableau 1) démontre le contraire. Toutefois cette réflexion peut paraître en opposition avec les grilles d'analyse sur les avantages et les limites des composantes de la rémunération. Par exemple, dans l'ouvrage de Zeyl et Dayan (1996, p.3 54) nous pouvons lire que le salaire fixe améliore le travail qualitatif mais rend plus difficile la vente des produits autres que ceux à forte demande. La commission incite à faire plus de chiffre d'affaires mais minimise l'implication des commerciaux dans des missions autres que la vente. Pour Anderson et Oliver (1987) ces propositions sont justifiées par l'effet du contrôle sur les compétences, la motivation et le comportement du vendeur. Le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur. 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 plus favorablement dans les activités de non-vente (ex. : tâches administratives). À l'opposé, la rémunération variable transfère le risque vers le vendeur, ce qui favorise les comportements à court terme et une attitude très individualiste. Le vendeur s'investit en priorité dans les actions qui lui procurent un rendement immédiat et s'implique moins dans les activités de non-vente. À partir de cette réflexion, il est possible d'associer la part de rémunération fixe à une performance moindre sur les critères économiques de vente et à une performance accrue sur les critères de comportement¹.

Hypothèse 1 : la rémunération fixe a un effet direct positif sur la performance comportementale et un effet direct négatif sur les résultats économiques de la force de vente.

1. Cette réflexion est partiellement contredite par les résultats de Cravens et al. (1993). Ils montrent que le ratio de salaire fixe est positivement lié à la performance sur la remontée d'information et, plus surprenant, à la performance sur la réalisation des critères économiques.

1.2 L'efficience de l'ajustement interne de la rémunération

À partir des travaux d'Ouchi (1979), Anderson et Oliver (1987) opposent deux philosophies de contrôle qualifiées de pures 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 rémunération indépendante des résultats (ex. : salaire fixe). A l'opposé, avec un contrôle basé sur les résultats, les commerciaux sont évalués plus intensément à partir des résultats (ex. : chiffre d'affaires), disposent d'une grande autonomie (ex. : faible directive) et perçoivent une rémunération très incitative (ex. : primes, commissions). La logique qui sous-tend cette consistance interne du contrôle tient essentiellement dans l'approche laissez-faire qu'impose la rémunération variable et dans l'approche paternaliste qu'autorise le salaire fixe. La rémunération variable transfère le risque environnemental de l'organisation vers le vendeur.

Ce dernier supporte pleinement les résultats de ses actions pour lesquels il est pleinement maître de son destin (Zeyl et Dayan, 1996, p. 354). Un contrôle minimaliste de la gestion des forces de vente est donc attendu pour la rémunération variable où la main invisible du marché presse le vendeur à être performant. À l'opposé, le salaire fixe encourage les vendeurs à accepter comme légitime l'autorité du management et à se conformer aux directives managériales (John et Weitz, 1989). Pour Zeyl et Dayan (1996, p. 354) le salaire fixe met en avant les capacités de meneur d'hommes du responsable car il nécessite de fortes capacités d'animation, de motivation et de contrôle.

Les validations empiriques remettent en cause le bien fondé de cette réflexion. Cravens et al. (1993) observent que la rémunération (fixe vs variable) est une dimension indépendante de la politique d'évaluation et de direction. Macquin et Rouziès (2001) ne révèlent pas de corrélation significative entre la rémunération et l'orientation du contrôle. Anderson et Oliver (1995) confirment cette tendance et soulignent une performance supérieure pour les systèmes hybrides de pilotage où la rémunération variable est modérée (55 % de la rémunération totale) et où la proximité d'encadrement et le contrôle des comportements sont très élevés. Une recherche française montre que l'ajustement de la rémunération avec les autres composantes du contrôle (évaluation, contrôle, proximité d'encadrement) peut influencer le comportement et par conséquent la performance des commerciaux. L'audit de onze forces de vente françaises montre qu'une majorité d'entreprises utilise un système hybride de pilotage où la rémunération n'est pas en étroite adéquation avec les autres composantes du système (Rouziès et Besson, 1998). Cette recherche met l'accent sur les effets pervers de ces systèmes hybrides tels que la tension de rôle, l'asymétrie d'information ou les comportements dysfonctionnels.

Par exemple, l'une des entreprises étudiées² se caractérise par une rémunération très incitative et une forte proximité d'encadrement. La direction attend de ses commerciaux des compte-rendus détaillés d'activité et supervise étroitement le travail de prospection. L'entretien auprès des vendeurs révèle leur désaccord pour ce travail qui n'est pas en adéquation avec leur rétribution : « *Pour l'instant on fait de la prospection pure, mais pour manger il faut générer du chiffre de suite... Il faut se justifier à coup de compte-rendus de visite sans arrêt, c'est du temps qu'on ne passe pas en clientèle, du coup, on les bâcle...* »

Sur la base de cette réflexion, nous pouvons proposer qu'une rémunération en ligne avec les autres composantes managériales a un effet sur la performance.

Hypothèse 2 : l'ajustement de la rémunération avec l'orientation du contrôle de la force de vente a un effet sur la performance.

2. Cas B étudié par Rouziès et Besson.

1.3 L'efficience de l'ajustement contextuel de la rémunération

Pour Blessington (1992), président de *Sibson & Compagny*³, l'arbitrage efficient entre la partie fixe et la partie variable de la force de vente est fonction de l'impact réel du vendeur sur les ventes et de l'importance du travail d'équipe dans le processus commercial (tableau 2).

Tableau 2 - Arbitrage entre salaire fixe et variable (d'après Blessington, 1992).

		Ratio salaire fixe / variable	
		Équipe	Solo
Impact du vendeur sur les ventes	Haute	60/40	50/50
	Moyen	75/25	70/30
	Faible	85/15	80/20
		Équipe	Solo

Processus de vente

Le bien fondé de cette réflexion inductive est largement supportée par la littérature académique. Gomez-Mejia et Welbourne (1988) soulignent le rôle important de la mesure de la performance et de la capacité à programmer la tâche dans la définition d'un plan de rémunération. Pour la recherche en force de vente, trois cadres conceptuels prédominent pour justifier cette analyse : la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des organisations d'Ouchi (Tremblay et al., 1996 ; Lal, 1994 ; John et Weitz, 1989).

- Pour la théorie de l'agence, la politique de rémunération dépend essentiellement du degré de programmation de la tâche. En effet, le lien entre l'évaluation et la rémunération doit être le plus étroit possible. Les vendeurs sont recrutés pour accomplir certaines tâches. Si ces tâches peuvent être précisément définies, il est logique que l'entreprise rémunère ces actions via un salaire fixe. Si ces tâches ne peuvent être convenablement définies, la rémunération variable est préconisée car elle aligne les objectifs du vendeur avec les objectifs de l'entreprise. À partir de cette réflexion, Eisenhardt (1988) pose l'hypothèse suivante : la programmabilité de la tâche de la force de vente est positivement liée à la part de salaire fixe et négativement liée à la part de commission.
- Pour la théorie des coûts de transaction, la rémunération variable est plus efficiente que le salaire fixe car elle maximise les incitations. La singularité des méthodes de travail de l'entreprise inverse cette comparaison car la longue période d'apprentissage du commercial rend plus difficile son remplacement. Dans ce cas, la mise en concurrence du commercial avec les demandeurs d'emploi n'est plus optimale. La forte rotation liée à la rémunération variable (Zeyl et Dayan, 1996, p. 354) occasionne des coûts importants de recrutement et de formation. Mais le facteur déterminant de cette théorie est que la spécificité accroît les coûts d'évaluation, de mesure et de régulation des activités du vendeur. Le salaire fixe qui autorise une plus grande souplesse managériale réduit les coûts de transaction et devient la rémunération la plus efficiente. À partir de cette réflexion, Krafft (1999) énonce la relation suivante : la spécificité de la force de vente est liée positivement à la part de salaire fixe.
- Pour la littérature en management (théorie de l'agence, des coûts de transaction et des organisations d'Ouchi), la capacité à évaluer la performance du vendeur conditionne l'efficacité du plan de rémunération de la force de vente. Une part de salaire fixe plus importante est recommandée lorsque l'évaluation de la contribution individuelle du vendeur est difficile. En effet, la rémunération variable requiert une mesure objective et fiable des résultats. Si le vendeur ne perçoit pas le lien entre la rémunération et le niveau de performance, l'effet motivationnel est

3. Cabinet de consultant en ressources humaines.

moindre, les comportements dysfonctionnels plus nombreux et le sentiment d'iniquité plus fort (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988). À partir de cette réflexion, John et Weitz (1989) posent l'hypothèse suivante : la difficulté à mesurer les résultats du vendeur est liée positivement à la part de salaire fixe.

Sur la base de ces développements et des outils de mesures mobilisés par la recherche, trois variables apparaissent comme essentielles pour analyser l'ajustement contextuel de la rémunération : l'hétérogénéité de l'environnement, la spécificité et le besoin de coordination des forces de vente.

- L'hétérogénéité de l'environnement est liée à la complexité du contexte commercial. Les habitudes d'achat de la clientèle, la concurrence, les techniques de vente peuvent être très homogènes ou au contraire très disparates.
- La spécificité de la force de vente est liée au caractère idiosyncrasique de l'activité du commercial. Le vendeur, nouvellement recruté, peut être rapidement opérationnel ou, au contraire, devoir se former longuement aux procédures et devoir développer une forte expertise de la clientèle pour atteindre le niveau souhaité de performance.
- Le besoin de coordination traduit l'interdépendance entre le vendeur et les autres services de l'entreprise. Dans certains processus commerciaux, le vendeur travaille relativement seul, dans d'autres, il travaille en étroite coordination avec les fonctions de production, de recherche, de logistique et d'administration de son entreprise.

Ces trois variables sont étroitement associées aux concepts précédemment énoncés. Ainsi Tremblay et al. (1996) mobilisent la coordination dans le modèle sur la difficulté à évaluer la performance. En effet, lorsque la mission de la force de vente requiert un important travail d'équipe, le directeur commercial ne peut convenablement évaluer la performance individuelle de ses vendeurs. Conformément aux préconisations, ces auteurs observent un lien positif entre la coordination et la part de salaire fixe. Le directeur commercial peut plus facilement programmer la tâche de ses commerciaux dans un environnement simple et stable que dans un environnement complexe et dynamique. Cette logique se retrouve dans les items retenus par Eisenhardt (1988) pour mesurer la programmabilité de la tâche. L'auteur valide que ce facteur favorise le salaire fixe. Nous observons également qu'Eisenhardt (1988) intègre le temps d'apprentissage du vendeur dans le construit de la programmabilité alors que John et Weitz (1989) et Krafft (1999) l'intègrent au construit de la spécificité. Par ailleurs, John et Weitz (1989) opèrent une distinction claire entre le besoin de coordination, la spécificité et la complexité de la tâche. Leurs résultats montrent que le besoin de coordination et la complexité favorisent le salaire fixe en rendant plus difficile l'évaluation de la performance du vendeur et son remplacement. Dans cette étude, la spécificité qui est expliquée par la complexité n'a pas d'effet indirect sur la part de salaire fixe car elle ne rend pas plus difficile le remplacement du vendeur. Krafft (1999) n'observent aucun lien direct entre la spécificité et la part de salaire fixe.

Le point commun à toutes ces recherches est d'expliquer et d'observer les politiques de rémunération sans mesurer l'efficacité de ces réflexions contingentes. Or, pour Govindarajan et Fischer (1990) le cadre théorique de cette littérature n'est pas un simple instrument explicatif mais un outil normatif. En cela, il implique une performance supérieure lorsque l'entreprise utilise la rémunération spécifiée. Est-ce que les entreprises ont raison d'accroître la part de salaire fixe en cas de forte coordination et de missions complexes ? Est-ce que les entreprises ont raison de ne pas lier la part de salaire fixe à la spécificité de la force de vente ? Pour répondre à ces questions nous formulons, à partir des réflexions théoriques précédentes, les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3 : l'ajustement d'une plus grande part de salaire fixe avec une moindre hétérogénéité de l'environnement a un effet positif sur la performance.

Hypothèse 4 : l'ajustement d'une plus grande part de salaire fixe avec le besoin de coordination a un effet positif sur la performance.

Hypothèse 5 : l'ajustement d'une plus grande part de salaire fixe avec la spécificité a un effet positif sur la performance.

1.4 L'efficacité de l'ajustement stratégique de la rémunération

Les principaux chercheurs en force de vente proposent d'élargir l'inventaire des variables contingentes du contrôle des commerciaux à la stratégie de l'organisation (ex. : Kraftt, 1999 ; Oliver et Anderson, 1994 ; Walker et Ruekert, 1987). Cette perspective de recherche est directement extraite de la définition d'Anthony (1988, p. 10) pour qui « *le contrôle est un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ». Gomez et Welbourne (1988) reprennent cette définition pour analyser les politiques de rémunération. Ces auteurs présentent la rémunération comme un mécanisme essentiel pour aligner les efforts des individus avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Balkin et Gomez (1990) jugent que toutes les familles de l'entreprise ne sont pas directement concernées par la gestion stratégique des rémunérations. Les employés qui interviennent aux frontières de l'entreprise sont plus particulièrement concernés par la gestion stratégique des rémunérations. C'est le cas de la force de vente qui pour l'entreprise est l'un des principaux moteurs de son activité, vecteur de son image, instrument de sa veille environnementale⁴.

Bouquin (1999) note que la conceptualisation du management en ligne avec la stratégie est un exercice labyrinthique. Toutefois, la littérature sur ce thème révèle deux principaux supports de réflexion. Premièrement, le management peut stimuler les comportements spécifiques et juguler les comportements antinomiques de la stratégie. À ce titre les grilles d'analyse sur les avantages et limites des différentes composantes de la rémunération constituent une première base de réflexion. La seconde base de réflexion s'appuie sur les pré-requis organisationnels et environnementaux des stratégies. En effet, les stratégies visées influencent le besoin de coordination et la complexité de la mission (Miller 1996). Par ricochet, elles pondèrent la capacité du directeur commercial à disposer d'une mesure fiable de la performance et à programmer précisément la tâche du vendeur. Ainsi, notre conceptualisation de l'ajustement stratégique de la rémunération s'appuie en priorité sur les réflexions de l'ajustement contextuel de la rémunération.

L'utilisation d'un outil stable d'identification des comportements stratégiques est le principal pré-requis de la recherche sur les conséquences organisationnelles de la stratégie. C'est pourquoi la typologie de Porter constitue, avec celle de Miles et Snow, le cadre d'analyse de référence pour identifier la stratégie. Nous mobilisons par conséquent les trois principaux facteurs de différenciation que sont le prix, l'innovation et l'image pour étudier l'ajustement stratégique de la rémunération des forces de vente. En effet, ces trois avantages compétitifs qui définissent l'essentiel de l'offre commerciale affectent directement l'environnement de la force de vente.

- La stratégie de différenciation par le prix met l'accent sur les variables qui contribuent à un positionnement du prix relativement bas (ex. : produits standards, peu innovants, rationalisés). Ainsi, les accords commerciaux sont essentiellement négociés sur la base du prix et moins sur les attributs techniques du produit. Ce type de négociation nécessite peu de coordination entre la force de vente et le reste de l'organisation (Miller, 1988), rend plus impersonnelle la relation du vendeur avec les clients (White, 1986) et nécessite un personnel moins qualifié. Afin de compenser de faibles marges et d'atteindre les économies d'échelle recherchées, l'objectif prioritaire des commerciaux est le volume de vente. Dans ce contexte, où le directeur commercial dispose d'une capacité de mesure relativement fiable, la littérature préconise une rémunération très incitative (Schuler et Jackson, 1987) afin de motiver les commerciaux sur des critères essentiellement quantitatifs (Walker et Rueker, 1987 ; Smyth, 1968).
- 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 difficultés à trouver des produits substituables. Les résultats d'Hambrick (1983) montrent que la force de vente est une fonction clef de cette stratégie. En effet, l'entreprise compte sur sa force de vente pour éduquer la clientèle aux nouveaux avantages du produit (Lassar et Kerr, 1996) et pour collecter des informations

4. Cette réflexion est confirmée par l'étude *Salaire 2000-2001* réalisée par le cabinet *Maesina International Search* en partenariat avec *Hewitt Associates*. L'étude montre que les fonctions directement opérationnelles sont plus concernées que les métiers plus fonctionnels dans l'attribution de plan de rémunération stratégique.

afin d'améliorer son offre, analyser les réactions de la concurrence et saisir de nouvelles opportunités d'innovation. Dans ce contexte, où la rémunération doit favoriser l'aspect qualitatif et coopératif du vendeur, il semble plus efficient d'utiliser une part plus importante de salaire fixe pour réduire les comportements dysfonctionnels liés à la vente des produits nouveaux et favoriser l'implication organisationnelle de la force de vente (Atuahene-Gima, 1997). Il est néanmoins possible d'atténuer l'efficacité d'un salaire fixe car la vente de nouveaux produits est indissociable des objectifs de volume et de parts de marché. En effet, les ressources investies dans l'innovation imposent des retours sur investissement rapides. Slater et Olson (2000) proposent de prolonger le comportement innovateur de l'entreprise vers la force de vente en la responsabilisant grâce à une rémunération incitative. En 1992, Olson associé à Viswanathan jugeait pourtant cette solution inefficace, car le directeur commercial ne disposait pas d'une mesure fiable de la performance.

- La stratégie de différenciation par l'image a pour ambition de développer un attrait pour le produit à travers un packaging attractif et d'importantes dépenses en promotion et publicité (Kotha et al., 1996). Pour cette orientation stratégique, l'entreprise accorde une grande importance à la fonction commerciale (Miller et Friesen, 1986). En effet, il s'agit de convaincre la clientèle pour un produit qui n'est pas intrinsèquement différent des offres concurrentes et de construire la négociation autour des aspects psychologiques du processus d'achat. Ce type de vente qui requiert une coordination limitée entre la force de vente et le reste de l'organisation s'appuie plus sur le savoir-être de la force de vente que sur son savoir-faire. Dans ce contexte plusieurs auteurs recommandent une rémunération très incitative car d'une part les investissements en image de marque améliorent la prédisposition des clients à l'égard du produit (Lal, 1994) et d'autre part le directeur commercial peut difficilement manager le savoir-être. À l'inverse, d'autres auteurs préconisent une rémunération incitative réduite car d'une part les résultats sont essentiellement le fruit des investissements de l'entreprise (Smyth, 1968) et d'autre part le comportement du vendeur doit refléter l'image de qualité recherchée par l'entreprise.

En accord avec notre réflexion sur l'ajustement stratégique de la rémunération, nous posons une hypothèse directive concernant la différenciation par les prix et deux hypothèses ouvertes concernant la différenciation par l'innovation et par l'image.

Hypothèse 6 : l'ajustement de la rémunération variable avec la stratégie de différenciation par les prix a un effet positif sur la performance.

Hypothèse 7 : l'ajustement de la rémunération avec la stratégie de différenciation par l'innovation a un effet sur la performance.

Hypothèse 8 : l'ajustement de la rémunération avec la stratégie de différenciation par l'image a un effet sur la performance.

2. Protocole de recherche

2.1 Collecte des données

Pour tester les hypothèses, un questionnaire a été envoyé à 800 directeurs commerciaux. Si le répondant encadre plusieurs forces de vente, il lui est 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, les forces de vente itinérantes salariées et distribuant aux entreprises des biens ou services de consommation ont été sélectionnées. Les forces de vente prospectant les particuliers ou la grande distribution sont écartées de l'analyse car ces familles de clients constituent en soi un facteur explicatif de la rémunération des commerciaux. En effet, pour l'APEC, la vente aux particuliers est étroitement liée aux systèmes de commissionnement alors que la prospection auprès

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

de la grande distribution est avant tout un travail de promotion qui s'écarte d'une véritable activité commerciale. Les statuts de la force de vente qui distinguent la force de vente propre et la force de vente déléguée (Zeyl et Dayan, 1996, p. 66) sont également un facteur explicatif de la rémunération. La force de vente déléguée est composée des agents commerciaux et des VRP multicartes. Ces vendeurs ne sont pas salariés de l'entreprise et perçoivent à ce titre une rémunération essentiellement variable basée sur des critères quantitatifs. Les vendeurs salariés de droit commun et les VRP exclusifs font partis des effectifs de l'entreprise et composent la force de vente propre. Les trois attributs générateurs du statut de VRP exclusif énoncé dans l'article L.751-1 du Code du travail peuvent indirectement influencer la rémunération des commerciaux. Toutefois, la juridiction précise que le VRP est un statut de fait qui offre toute la latitude en matière de rémunération (contrairement à une idée reçue, le VRP exclusif peut être rémunéré uniquement en salaire fixe). C'est pourquoi nous intégrons dans notre objet d'analyse à la fois les vendeurs salariés de droit commun et les VRP exclusifs. Suite à cette sélection nous disposons d'un échantillon de 182 entreprises.

2.2 Les instruments de mesure

- La structure de la rémunération est mesurée en décomposant la rémunération globale en pourcentage de commission, de prime et de salaire fixe.
- La littérature a validé l'aspect multidimensionnel de l'incertitude (Dess et Beard, 1984). Parmi ces dimensions notre choix se porte sur le concept d'hétérogénéité. Les trois praticiens qui ont collaboré à la rédaction de notre questionnaire ont estimé que cette dimension était la mieux adaptée à l'environnement des forces de vente. L'échelle de Miller et Dröge (1986) est donc retenue pour évaluer l'incertitude liée à l'offre commerciale ("*identique pour tous les produits*" à "*totalelement 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 pour conclure la vente.
- La spécificité de la force de vente est mesurée par une transposition de l'échelle de John et Weitz (1989). Cet instrument évalue la complexité de la mission du vendeur et l'apprentissage requis pour maîtriser les tenants et les aboutissants de l'activité.
- Les items mesurant les stratégies 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 commerciale. Pour les 8 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. La modélisation d'équations structurelles à partir des trois facettes du contrôle (activité, compétence, proximité) valide la fiabilité composite du construit. Un index est donc calculé pour obtenir une mesure globale de l'orientation du contrôle (plus le score est élevé, plus le système est orienté comportement).
- Pour mesurer la performance de la force de vente nous retenons le construit multi-items de Behrman et Perrault (1982). 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...) en s'appuyant 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 du produit, 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. La modélisation d'équations structurelles à partir des cinq facettes de la performance valide la fiabilité composite de la mesure synthétique de la performance⁶. Un index est donc calculé pour obtenir une mesure globale de la performance (plus le score est élevé, plus la performance totale est élevée).

3. Les résultats

L'inventaire des politiques de rémunération de l'échantillon (tableau 3) identifie une rémunération fixe moyenne de 71 %, une part de prime à hauteur de 13 % et une part de commission à hauteur de 16 %. L'importance des écarts type souligne toutefois d'importantes dispersions pour ces trois composantes de la rémunération. La structure fixe + prime est la plus utilisée (41 %). La rémunération exclusivement incitative est une pratique marginale (3 %) mais 88 % des entreprises intègrent une partie variable pour rémunérer leurs commerciaux. Si pour Hewitt Associates (1996), les entreprises s'écartent de la commission en faveur de la prime, nous observons que 45 % de l'échantillon mobilise une rémunération déplaçonnée à travers une structure fixe + commission dans 21 % des cas et une structure fixe + prime + commission dans 24 % des cas. Les bouleversements en matière de rémunération de la force de vente, si souvent décrits par les cabinets de consultants (ex. : Hay Management, Hewitt Associates) ne sont pas vraiment observés. Par rapport aux sources I et II (tableau 1) l'arbitrage entre les trois composantes de la rémunération reste relativement stable. Le tableau 4 présente l'influence séparée des variables contingentes sur les 3 composantes de la rémunération.

Tableau 3 - Inventaire des politiques de rémunération des forces de vente industrielles.

Composante du système		% Fixe	% Prime	% Commission
Fixe	11%	100	-	-
Fixe + prime (a)	41%	79 (13)	21 (13)	-
Fixe + prime + commission	24%	59 (17)	13 (6)	28 (16)
Fixe + commission	21%	67 (19)	-	33 (19)
Commission	3%	-	17 (29)	83 (29)
Échantillon total	100%	71 (22)	13 (13)	16 (22)

(a) Exemple de lecture : 41 % des entreprises utilise la structure fixe + prime. Dans ce cas le salaire fixe représente en moyenne 79 % de la rémunération totale avec une dispersion de 13 %.

Tableau 4 - Analyse de régression entre les déterminants et la proportion des trois composantes de la rémunération.

Facteurs influençant la rémunération de la force de vente	Part des trois composantes de la rémunération		
	Salaire	Prime	Commission
Orientation comportementale du contrôle	-.067 ns	+.292 ***	-.104 ns
Incertitude	+.101 ns	-.017 ns	-.091 ns
Coordination	+.164 **	-.126 *	-.087 ns
Spécificité	+.155 **	-.054 ns	-.122 *
Différenciation prix	+.201 ***	+.079 ns	-.246 ***
Différenciation innovation	+.179 **	+.068 ns	-.214 ***
Différenciation image	-.100 ns	+.207 ***	-.023 ns

*P < .1 ; **P < .05 ; ***P < .01 ; ns = non significatif.

6. CFI = .90 ; GFI = .95 ; AGFI = .91 ; RMSEA = .06.

- L'orientation comportementale du contrôle ne justifie pas l'utilisation d'une plus grande part de salaire fixe. Ce résultat, dans la lignée des observations de Cravens et al. (1993), Macquin et Rouziès (2001), confirme que le pourcentage de salaire fixe est une dimension indépendante de l'orientation du contrôle. Si pour le ratio de variable, la conclusion est évidemment identique, nous notons que la distinction entre la part de prime et la part de commission met en valeur une relation significative entre l'utilisation de la prime sur objectifs et l'orientation comportementale du contrôle. Il apparaît donc que les responsables s'impliquent plus dans le management de leur vendeur lorsque leur rémunération est composée d'une part plus importante de prime sur objectif. Ce résultat qui peut expliquer l'utilisation majoritaire de systèmes hybrides de contrôle (observée par Oliver et Anderson, 1995 ; Rouziès et Besson, 1998) n'est pas surprenant. La prime à l'inverse de la commission est conditionnelle, le directeur commercial est par définition plus impliqué et plus directif puisqu'il détermine les objectifs liés à la prime.

- Les variables contextuelles retenues influencent en partie les trois facettes de la rémunération. La coordination et la spécificité sont liées de façon significative avec une part plus importante de salaire fixe. L'hétérogénéité environnementale n'a pas d'effet sur la rémunération. Le recoupage de ces résultats avec le travail de John et Weitz (1989) qui a inspiré l'essentiel de nos items est difficile. Ces auteurs ne testent pas un effet direct de ces variables mais une relation indirecte en introduisant la difficulté de remplacement du vendeur et la difficulté d'évaluation de la performance comme variables médiatrices. Ils observent toutefois que la complexité et le besoin de coordination favorisent l'utilisation du salaire fixe et réfutent le pouvoir explicatif de la spécificité.

- Les bases de l'avantage compétitif influencent de façon significative la rémunération. En total désaccord avec de nombreuses réflexions inductives, nous observons que les entreprises favorisent le salaire fixe et se détournent de la commission lorsqu'elles visent une stratégie de faible prix et de façon moins surprenante, lorsqu'elles visent une stratégie de différenciation par l'innovation. Par contre, les forces de vente se voient proposer une part plus importante de prime lorsque l'entreprise met l'accent sur la différenciation par l'image. Ainsi, plus les forces de ventes sont appuyées par d'importants investissements en publicité, promotion et notoriété et plus le management utilise une rémunération conditionnelle à la réalisation d'un objectif prédéfini. Cette pratique est en quelque sorte un compromis aux conclusions contradictoires de la littérature qui préconisent de favoriser soit le salaire fixe soit la commission en cas de forts investissements promotionnels.

Ces observations sont descriptives. Elles soulignent une tendance générale sur les associations entre les facteurs explicatifs et les composantes de la rémunération. Les entreprises ont-elles pour autant raison d'adapter ou de ne pas adapter la rémunération aux variables contingentes de pilotage, d'activité commerciale et de stratégie compétitive ? Pour répondre à cette question nous testons à présent nos hypothèses sur l'efficacité de ces logiques d'ajustement.

Analyses

Pour tester nos hypothèses d'ajustement, nous mobilisons trois des principaux protocoles de la recherche sur l'efficacité de l'ajustement : les perspectives modération, association et configuration (Venkatraman 1989). Les techniques statistiques proposées par Bergeron et al. (2001) sont mobilisées.

- La perspective modération considère que les variables contingentes modèrent la relation entre la performance et la rémunération. La technique la plus simple est de comparer *les indices de régression* en fonction de l'intensité des variables contingentes (niveau élevé, niveau bas). Toutes les hypothèses d'ajustement feront l'objet de ce test.

- La perspective association considère que les ajustements entre les variables contingentes et la rémunération sont plus ou moins marqués selon les niveaux de performance. La littérature adopte de façon majoritaire une technique qui consiste à scinder l'échantillon en deux sous-groupes (performance haute, performance basse) puis à comparer *les indices de corrélation* entre les variables contingentes et les variables de contrôle (ici, la rémunération). Toutes les hypothèses d'ajustement feront l'objet de ce test.

• La perspective configuration est une approche systémique entre les variables contingentes et la rémunération. Cette vision gestaltiste de l'ajustement, à *caractère essentiellement exploratoire*, teste les écarts de performance entre les différentes configurations. La technique la plus employée est d'opérer en premier lieu une classification hiérarchique puis de comparer les niveaux de performance entre les groupes. Ce protocole est mobilisé pour l'efficacité de l'ajustement interne et de l'ajustement stratégique. À l'instar d'Oliver et Anderson (1995) cela nous permet de décrire les principaux systèmes de contrôle et leur niveau respectif de performance. Les trois méthodes compétitives définissent plus globalement la stratégie de l'offre commerciale. À l'instar de nombreux auteurs en stratégie, cette technique permet d'analyser des construits de stratégie d'activité associés à la politique de rémunération et de comparer leur niveau de performance.

3.1 Efficacité directe de la rémunération

Les indices d'ajustement de fonction (ex. : $PERF.VENTE = b.PRIME + cst$) ne soulignent aucun effet direct du pourcentage de salaire fixe et de commission sur les différentes facettes de la performance (résultats non présentés). Ces indices montrent uniquement que la qualité de transmission de l'information est liée positivement au ratio de prime ($B. = .17, P = .02$). Comme la qualité de transmission de l'information est liée significativement aux autres facettes de la performance, ces relations expliquent l'effet positif légèrement significatif sur la performance totale ($B. = .12, P = .10$). Ces résultats confirment en grande partie le premier postulat de la recherche en management pour lequel aucune pratique managériale n'est intrinsèquement supérieure. Inversement, ce résultat limite très fortement la pertinence des grilles d'analyses sur les avantages et les inconvénients des différentes composantes de la rémunération des forces de vente.

L'hypothèse 1 est donc rejetée faute de résultats très significatifs.

3.2 Efficacité de l'ajustement interne de la rémunération

Les résultats des logiques association et modération montrent d'une part que l'orientation comportementale du contrôle ne modère pas l'efficacité des composantes de la rémunération et d'autre part que la performance de la force de vente n'est pas liée à l'association des composantes de la rémunération avec l'orientation comportementale du contrôle (tableau 5).

Tableau 5 - Efficacité de l'ajustement interne de la rémunération.

Approche	Variable	Niveau	Salaire	Test Z	Prime	Test Z	Commission	Test Z
Association	Performance	Haute	-.02	.66	.27***	.36	-.14	.53
		Faible	-.12	ns	.32***	ns	-.06	ns
Modération	Orientation comportementale du contrôle	Haute	.01	.19	.01	.80	-.03	.46
		Faible	.04	ns	.13	cns	-.10	ns

*** $P < .01$; ** $P < .05$; * $P < .1$; ns = non significatif.

L'efficacité de la logique systémique de l'ajustement interne est testée à l'aide d'une classification définie à partir des trois composantes de la rémunération et de l'orientation comportementale du contrôle⁷. Suite à l'analyse des niveaux d'agglomération du dendrogramme et des tests post-hoc de comparaison de moyenne, nous retenons une solution à quatre configurations (tableau 6).

• Comparée à l'échantillon total, la première famille d'organisation ($n = 61$) se caractérise par un système très comportemental (fort management des comportements et importante proportion de salaire fixe). La deuxième famille d'organisation ($n = 75$) propose une rémunération essentiellement fixe (80 %) et contrôle relativement peu les comportements. La troisième classe de forces de vente ($n = 35$) est soumise à un contrôle par les résultats. La rémunération très incitative et dé plafonnée (53 % de commission) est associée à un faible contrôle des comportements. Les entreprises du quatrième segment ($n = 11$) contrôlent très intensément les comportements de leur force de vente et proposent une forte rémunération incitative plafonnée (46 % de prime).

7. Méthode d'agrégation : Ward. Intervalle : carré de la distance euclidienne. Écart type = 1.

Tableau 6 - Configuration des systèmes de contrôle de la force de vente.

	Salaire fixe	Niv.	Contrôle comportemental	Niv.	Commission	Niv.	Primes	Niv.	Performance totale
1 (n=61)	84% (10)	Haut	5.23 (.49)	Haut	2% (5)	Bas	14% (8)	Bas	4.65 (.66)
2 (n=75)	80% (11)	Haut	4.04 (.57)	Bas	10% (12)	Bas	8% (9)	Bas	4.38 (.63)
3 (n=35)	37% (18)	Bas	4.50 (.94)	Bas	53% (18)	Haut	8% (8)	Bas	4.30 (.71)
4 (n=11)	49% (14)	Bas	5.68 (.67)	Haut	4% (9)	Bas	46% (12)	Haut	4.59 (1.01)
F (anova)	118.49 P=.00		48.71 P=.00		154.86 P=.00		55.41 P=.00		2.62 P=.05
Scheffe	3<4<2-1		2-3<1-4		1-2-4<3		1-2-3<4		1-2-3-4

• Dans un second temps, nous testons les écarts de performance entre ces quatre systèmes de contrôle de la force de vente. Les tests de comparaison de moyenne ne soulignent aucune différence de performance entre les quatre systèmes de contrôle identifiés.

Les résultats de ces trois tests nous conduisent à rejeter l'hypothèse 2.

3.3 Ajustement contextuel de la rémunération

Pour tester l'efficacité des ajustements contextuels nous calculons d'une part l'effet associatif (tableau 7) et d'autre part l'effet modérateur (tableau 8) des composantes de la rémunération avec l'incertitude, la coordination et la spécificité. Six tests de comparaisons sont significatifs.

Tableau 7 - Efficacité de la logique association de l'ajustement contextuel.

	Salaire			Commission			Prime		
	Haute perf.	Basse perf.	Test Z	Haute perf.	Basse perf.	Test Z	Haute perf.	Basse perf.	Test Z
Incertitude	.00	.23**	1.55	.04	-.25***	1.97**	-.09	.05	.93
Coordination	.13	.18**	.33	-.09	-.07	.13	-.06	-.18 *	.80
Spécificité	.14	.18**	.27	-.21**	-.05	1.08	.10	-.21**	2.08**

*** P < .01 ; ** P < .05 ; * P < .1.

Tableau 8 - L'efficacité de la logique modulation de l'ajustement contextuel

Variable modératrice	Niveau de modulation	Salaire	Test Z	Prime	Test Z	Commission	Test Z
Incertitude	Haute	-.11	1.86*	.00	1.39	.09	2.66***
	Faible	.17*	P=.08	.21**	ns	-.31***	P=.01
Coordination	Haute	-.08	2.20**	.21**	1.60	-.06	1.06
	Faible	.25**	P=.02	-.03	ns	-.22**	ns
Spécificité	Haute	-.01	.85	.40***	3.73***	-.25**	1.31
	Faible	.12	ns	-.16	P=00	-.05	ns

*** P < .01 ; ** P < .05 ; * P < .1 ; ns = non significatif.

• Les tests de comparaison soulignent le rôle modérateur de l'hétérogénéité environnementale sur l'efficacité du salaire fixe (Z. = 1.86, P = .08) et sur l'efficacité de la commission (Z. = 2.66, P = .01) et révèlent l'efficacité de l'association entre la commission et l'incertitude (Z. = 1.97, P = .05). Ces résultats valident l'hypothèse 3. Ainsi, le salaire fixe est significativement plus efficace et la commission moins efficace lorsque la force de vente évolue dans un environnement relativement plus stable. Ce résultat est en partie confirmé par la logique associative : le fait de réduire la part de commission lorsque l'incertitude environnementale augmente caractérise les entreprises peu performantes.

- Concernant le besoin de coordination, un seul test de comparaison est significatif. Il souligne le rôle modérateur de la coordination sur l'efficacité du salaire ($Z. = 2.20, P = .02$). **Ce résultat est contraire à notre hypothèse 4.** Ainsi le salaire fixe est significativement plus efficace lorsque le travail de la force de vente requiert relativement moins de coordination avec les autres services de l'entreprise. Nous notons, même si le test de comparaison n'est pas significatif, que la prime est significativement liée à la performance uniquement lorsque l'activité sollicite un important besoin de coordination.

- Les tests de comparaison soulignent le rôle modérateur de la spécificité sur l'efficacité de la prime ($Z. = 3.73, P = .00$) et l'efficacité de l'association entre ces deux variables ($Z. = 2.08, P = .00$). **Ce résultat est contraire à notre hypothèse 5.** En effet, la prime est significativement plus efficace lorsque la force de vente développe relativement plus de spécificité. Ce résultat est confirmé par le fait que diminuer le pourcentage de prime lorsque la spécificité s'accroît est une pratique caractérisant les entreprises les moins performantes.

Ces résultats prolongent les conclusions d'Eisenhardt (1988). L'auteur valide l'hypothèse selon laquelle les entreprises favorisent le salaire fixe et s'écartent de la rémunération variable lorsque le travail des vendeurs dans le secteur du commerce de détail est aisément programmable. Or, qu'observons-nous à partir de notre échantillon de forces de vente industrielles ? Nous observons que le salaire fixe est plus efficace lorsque l'environnement commercial est relativement plus stable et que la force de vente se coordonne peu avec les autres services. Dans ce contexte, le responsable peut plus facilement programmer le travail de ses commerciaux et donc plus facilement les rémunérer sur la base de leur comportement. Pour la théorie de l'agence, cette pratique est effectivement plus efficace; nos résultats le confirment et soulignent également que la commission est moins efficace dans ce cas (pour l'hétérogénéité de l'environnement).

Est-ce que l'hypothèse inverse d'Eisenhart (1988) est vérifiée? À savoir, est-ce que les entreprises devraient favoriser la rémunération variable et s'écarter de la rémunération fixe lorsque le travail de la force de vente est difficilement programmable? Sur ce point, les résultats montrent qu'une distinction doit être opérée entre la prime et la commission.

- La prime est une rémunération efficace lorsque la force de vente est relativement plus spécifique. Parallèlement et bien que le test de comparaison ne soit pas significatif, nous notons que la commission est inefficace en cas de forte spécificité. Ces résultats sont en quelque sorte une réponse à l'ambiguïté des conclusions de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction inhérente au contenu des instruments de mesure. Il est en effet possible de considérer d'une part que la spécificité des procédures rendant plus difficile la programmation du travail des commerciaux favorise l'efficacité de la rémunération variable (la prime) et d'autre part que la spécificité rendant plus difficile le remplacement du vendeur met en avant l'inefficace d'une logique de marché (la commission).

- Alors que nos résultats descriptifs montrent que la coordination est liée positivement à la part de salaire fixe (confirmant les résultats de Tremblay et al., 1996) l'analyse de l'efficacité de l'ajustement révèle une autre logique. Nous observons que la prime est liée de façon positive à la performance en cas de fort besoin de coordination et que les entreprises les moins performantes se caractérisent par une baisse du taux de prime lorsque la coordination s'accroît. Ce résultat peut s'expliquer par l'effet de la coordination à la fois sur la capacité de mesure des résultats et sur la capacité à programmer le travail du commercial. En cas de forte coordination le directeur commercial ne peut convenablement mesurer la performance individuelle du vendeur (option choisie par Tremblay et al., 1996), il lui est alors difficile de lui attribuer une rémunération variable. Il est également possible de considérer que le directeur commercial peut difficilement programmer l'activité du vendeur lorsque son travail requiert une étroite coordination avec les autres services de l'entreprise. Dans ce cas une rémunération variable est préconisée (Eisenhart, 1988). Sur ce point notre résultat semble confirmer les pratiques d'entreprise qui s'orientent de façon croissante vers des systèmes de prime basés sur des critères collectifs pour rémunérer l'implication de la force de vente avec les autres services de l'entreprise.

3.4 L'ajustement stratégique de la rémunération

Pour tester l'efficacité des ajustements stratégiques, nous calculons les logiques associatives (tableau 9) et modératrices de l'ajustement (Tableau 10).

Tableau 9 - Efficacité de la logique association de l'ajustement stratégique.

	Salaire			Commission			Prime		
	Haute perf.	c Basse perf.	Test Z	Haute perf.	Basse perf.	Test Z	Haute perf.	Basse perf.	Test Z
Prix	.17*	.22**	.34	-.21**	-.27***	.42	.05	.10	.33
Innovation	.13	.20**	.47	-.23**	-.19**	.27	.16	.00	1.07
Image	-.20**	-.03	.77	.00	-.03	.19	.31***	.12	1.32

*** $P < .01$; ** $P < .05$; * $P < .1$.

Tableau 10 - Efficacité de la logique modération de l'ajustement stratégique.

Variable modératrice	Niveau de modération	Salaire		Prime		Commission	
		Test Z	Test Z	Test Z	Test Z		
Prix	Haute	.12	.73	.06	.74	-.19*	.74
	Faible	.01	ns	.17	ns	-.09	ns
Innovation	Haute	.00	.73	.09	1.26	-.05	.13
	Faible	.11	ns	-.10	ns	-.07	ns
Image	Haute	-.03	1.33	.17*	1.27	-.07	.67
	Faible	.17*	ns	-.02	ns	-.17	ns

*** $P < .01$; ** $P < .05$; * $P < .1$; ns = non significatif.

Les résultats de l'ajustement stratégique de la rémunération sont très modestes car aucun test de comparaison n'est significatif.

- Aucune piste de réflexion ne peut être formulée pour la stratégie de différenciation par l'innovation.
- La stratégie de faible prix accentue toutefois l'effet négatif de la commission sur la performance ($B. = -.20, P = .06$).
- L'approche associative montre que les entreprises différenciées par l'image sont plus performantes lorsqu'elles favorisent la prime ($r. = .31, P = .00$) et réduisent le pourcentage de salaire fixe ($r. = -.20, P = .05$). L'approche modératrice confirme ce résultat. Le salaire fixe est plus efficace pour les stratégies faiblement différenciées par l'image ($B. = .17, P = .09$). Par contre, la prime est plus efficace pour les stratégies fortement différenciées par l'image ($B. = .17, P = .09$).
- Ces observations sont dans l'ensemble faiblement significatives. De surcroît, les trois composantes de la rémunération n'offrent pas d'effet contraire selon les niveaux étudiés. Cela explique en grande partie qu'aucun test de comparaison ne soit significatif. L'efficacité de l'ajustement stratégique n'étant pas vérifiée, **les hypothèses 6, 7 et 8 sont donc rejetées**. Sur ce point, l'ajustement du contrôle de la force de vente avec les comportements d'adaptation de Miles et Snow a fourni des résultats beaucoup plus probants (Slater et Olson, 2000). Nous notons toutefois que cette étude américaine mobilise le niveau d'intégration de la force de vente (vendeur salarié versus vendeur indépendant) parmi les éléments organisationnels liés à la stratégie. Pour cette étude, le statut des commerciaux en ligne avec la stratégie est source de performance. Cette conclusion qui cerne un niveau d'analyse macro-organisationnel de l'ajustement peut alors influencer indirectement les logiques d'ajustement de la rémunération.

Nous complétons notre observation empirique en testant l'efficacité de la logique configuration de l'ajustement. À partir des niveaux d'agglomération du dendrogramme et des tests post-hoc de comparaison de moyenne une solution à trois segments est retenue pour définir les configurations basées sur les composantes de la différenciation et de la rémunération (tableau 11).

Tableau 11 - Configurations basées sur la stratégie de différenciation et la rémunération des forces de vente.

Configuration	Base de l'avantage compétitif						Composante de la rémunération					
	Prix		Innov.		Image		Comm.		Prime		Salaire	
	Moy.	Niv.	Moy.	Niv.	Moy.	Niv.	Moy.	Niv.	Moy.	Niv.	Moy.	Niv.
1 (n = 104)	4.11 (1.43)	Moy	5.11 (1.17)	Moy	4.17 (1.20)	Bas	6.78 (10.13)	Bas	8.81 (8.41)	Bas	84.19 (11.50)	Haut
2 (n = 38) (a)	4.85 (1.42)	Haut	5.89 (.90)	Haut	4.76 (1.15)	Haut	3.46 (6.80)	Bas	26.68 (13.44)	Haut	66.98 (13.99)	Moy
3 (n = 40)	3.35 (1.39)	Bas	4.62 (1.33)	Bas	4.09 (1.30)	Bas	51.10 (19.16)	Haut	6.90 (8.36)	Bas	42.00 (20.50)	Bas
F (anova)	10.85 (P=.00)		11.94 (P=.00)		3.84 (P=.00)		215.44 (P=.00)		74.21 (P=.00)		125.58 (P=.00)	
Scheffe	3<1<2		3<1<2		2<1-3		1-2<3		1-3<2		3<2<1	

a) Exemple de lecture : 38 entreprises se caractérisent (par rapport à l'échantillon total) par une forte différenciation à la fois par le prix, l'innovation et l'image et proposent un plan de rémunération où (par rapport à l'échantillon total) le salaire fixe représente une part moyenne (66,98 %) de la rémunération totale, la prime une part élevée (26,68 %) et la commission une part très faible de (3,46 %). Les dispersions sont entre parenthèse.

- La première famille d'organisation (n=104) s'appuie sur une offre commerciale modérément innovante avec un positionnement moyen en termes de prix et d'image. La rémunération des forces de vente est essentiellement non incitative ($F = 125.58$, $P = .00$) avec une part moyenne de salaire fixe de 85 %.
- La classification identifie un deuxième segment (n = 38) qui met l'accent simultanément sur les trois bases de l'avantage concurrentiel. Pour ces organisations, les missions commerciales sont très étendues. Il faut assurer la vente des nouveaux produits et dégager des volumes suffisamment important pour compenser des prix plus bas. Tout ceci en profitant d'une bonne prédisposition des clients grâce à une forte image de marque. Ces organisations se distinguent par une intégration plus intensive de la prime (26 %) dans le système de rémunération de la force de vente ($F = 74.21$, $P = .00$). Cela peut s'expliquer par le fait que la prime est perçue comme favorisant le pilotage de la force de vente vers une sphère étendue d'objectifs.
- Les forces de vente du troisième segment (n = 40) sont les vecteurs d'une politique marketing qui ne s'appuie sur aucune des trois bases de l'avantage concurrentiel. Ces organisations sont à rapprocher des entreprises non-différenciées. La rémunération des forces de vente est essentiellement déplaçonnée ($F=215.44$, $P=.00$) avec une part moyenne de commission de 51 %. Ce résultat conforte les préconisations inductives de Smyth (1968) pour qui l'absence d'avantage concurrentiel favorise l'utilisation d'une rémunération variable. Il est possible de considérer que le succès pour ce type d'organisation repose essentiellement sur l'agressivité de la force de vente et donc sur une rémunération très incitative.

Les tests de comparaison de moyenne (résultats non présentés) révèlent une performance de la force de vente supérieure pour le groupe 2 par rapport au groupe 3 ($F = 3.65$, $P = .02$). Ce résultat qui ne justifie pas pour autant nos hypothèses d'ajustement, montre que la configuration (forte différenciation & part de primes élevée, part de salaire moyenne, part de commissions basse) est plus efficiente que la configuration (faible différenciation et part de commissions élevée, part de fixe et de primes basse). Comme les trois facettes de la rémunération n'ont pas d'effet direct sur la performance, il est fort envisageable que la stratégie soit le principal déterminant de cet écart de performance. Humphreys et Williams (1996) prouvent que la qualité intrinsèque de l'offre accroît la satisfaction du client. Cette relation peut alors favoriser la performance du vendeur. Baldauf et al. (2001) montrent ainsi que l'offre commerciale (prix & qualité) a un effet direct sur la performance de la force de vente⁸.

8. L'étude révèle cependant des relations plus subtiles en fonction de la nationalité de la force de vente et en fonction des critères économiques et comportementaux de la force de vente.

Conclusions et perspectives de recherche

- La première conclusion de ce travail souligne que les trois composantes de la rémunération n'ont pas d'effet direct sur la performance. Ce résultat peut expliquer l'hétérogénéité des pratiques de rémunération observée dans cet échantillon d'entreprises françaises.

- La seconde conclusion confirme la prédominance des systèmes hybrides de management des forces de vente. En effet, si l'arbitrage entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération n'est pas liée à l'intensité du management des comportements, nous voyons que le ratio de primes est corrélé positivement au contrôle des comportements. Les calculs ne soulignent aucune logique d'efficacité de l'ajustement interne de la rémunération. Nous pensons qu'une logique médiatrice de l'ajustement pourrait mettre en lumière des effets indirects de l'ajustement interne sur la performance. Sur ce point, les observations de Rouziès et Besson (1998) sur les comportements dysfonctionnels liés au contrôle hybride et l'investigation empirique d'Oliver et Anderson (1994) sur les variables d'implication liées au contrôle hybride constituent un premier ancrage conceptuel pour approfondir cette question.

- La troisième conclusion porte sur l'efficacité de l'ajustement contextuel de la rémunération. Toutefois, sur certains points, les résultats sont en opposition avec les hypothèses développées. Pour l'ensemble de l'échantillon, un besoin de coordination accru favorise l'utilisation du salaire fixe. Cette observation est en accord avec les conclusions de John et Weitz (1989) et Tremblay et al. (1996). Or, l'approche modératrice souligne que le salaire fixe est efficace uniquement en cas de faible besoin de coordination. La prime s'affiche comme la composante la plus efficace en cas de fort besoin de coordination. L'ajustement de la rémunération avec la spécificité confirme partiellement les conclusions de la théorie des coûts de transaction. La spécificité rend la commission inefficace sans pour autant accroître l'efficacité du salaire fixe. Par contre nos résultats montrent que la spécificité améliore très fortement l'efficacité de la prime. Les effets de l'hétérogénéité environnementale sur l'efficacité de la rémunération confirment l'hypothèse d'Eisenhardt (1988). Ainsi, en cas de faible hétérogénéité environnementale, le salaire fixe est plus efficace et la commission plutôt inefficace.

- La quatrième conclusion porte sur l'effet très modeste de l'ajustement stratégique de la rémunération. Au-delà de quelques relations bi-variées significatives, l'absence de significativité des tests de comparaison rejette nos trois hypothèses. Ce résultat ne doit pas pour autant remettre en cause le rôle de la rémunération des vendeurs dans le succès de la stratégie mais au contraire offrir de nouvelles perspectives de recherche. L'arbitrage entre la partie fixe et variable de la rémunération est-il le niveau d'analyse le plus pertinent pour étudier l'ajustement stratégique de la rémunération ? Nous notons que si la rémunération des vendeurs du cas II (tableau 1) a été redéfini en accord avec la nouvelle stratégie, ce changement porte essentiellement sur les critères d'attribution et non sur le niveau du variable. Le droit du travail limite fortement la capacité des entreprises à modifier le niveau des composantes de la rémunération (assimilée par les tribunaux à une modification substantielle du contrat de travail) mais offre plus de souplesse dans les modifications d'attribution de la rémunération (grâce à l'avenant au contrat de travail). La modification de l'assiette de calcul est en effet une dimension majeure de la refonte des systèmes de rémunération de la force de vente (Hewitt Associates). Sur ce point, le panorama des pratiques de notre échantillon (tableau 12) souligne toute la diversité d'action des directions commerciales.

Tableau 12 - Fréquence d'utilisation des critères de calcul de la rémunération variable (a) (b).

Critère de résultat		Critère de comportement		Mode d'attribution	
Marge	45% (2)	Activité	21%	Critère collectif	29%
Chiffre d'affaires	70% (1)	Retour d'information	18%	Règles formalisées	70%
Commandes de nouveaux clients	28% (4)	Qualité de la prestation	17%	Appréciation	4%
Ventes fidélisées	17% (5)			Formalisées et appréciation	21%
Quantités vendues	32% (3)				

(a) le total de chaque colonne est supérieur à 100 %, les entreprises se prononçant sur plusieurs critères à la fois.

(b) La grille administrée est reprise de l'enquête Hewitt Associate 1999.

Sur ce dernier point, la distinction entre la structure mécanique et la structure organique identifiée par Gomez-Mejia et Welbourne (1988) constitue un point d'ancrage pertinent pour approfondir l'efficacité de la rémunération des forces de vente.

Bibliographie

- Adkins R.** (1979), "Evaluating and comparing salesmen's performance", *Industrial Marketing Management*, June, vol. 8, iss. 3, p. 207.
- Anderson E. et Oliver R.L.** (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, 51, october, p. 76-88.
- Anthony R.N.** (1988), "La fonction contrôle de gestion", Paris, Publi-Union.
- 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.
- Baldauf A., Cravens D. et Piercy N.** (2001), "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, n° 2, spring, p. 109-122.
- Balkin D. et Gomez-Mejia L.** (1990), "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 153-169.
- Behrman D. et Perrault W.** (1982), "Measuring the performance of industrial salespersons", *Journal of business research*, Vol. 10, p. 355-370.
- Bergeron F., Raymond L. et Rivard S.** (2001), "Fit in strategic information technology management research : an empirical comparison of perspectives", *The international journal of management science*, vol. 29, p. 125-142.
- Blessington M.** (1992), "Designing a sales strategy with the customer in mind", *Compensation & Benefits Review*, march-april, p. 30-41.
- Bouquin H.** (1999), "Contrôle et Stratégie", *Cahier de Recherche Dauphine*.
- 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, p. 159-172.
- Churchill G.** (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of marketing Research*, Vol. 16, p. 64-73.
- Coughlan A. et Narasimhan C.** (1992), "An empirical analysis of sales-force compensation plans", *Journal of Business*, vol. 65, n° 1, p. 93-121.
- 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, p. 47-59.
- Darmon R.Y.** (2000), "La rémunération des commerciaux : quelles politiques pour l'an 2000", chapitre 17 in "Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000", *Entreprendre*.
- Dess G. et Beard D.** (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 52-73.
- Dess G. et Davis P.** (1984), "Porter's (1980) generic strategies es determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of management Journal*, vol. 27, n°3, p. 467-488.
- Dubinsky A., Howell R., Ingram N. et Bellenger D.** (1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October, p. 192-207.
- Eisenhardt K.** (1988), "Agency- and institutional-theory explanations : the case of retail sales compensation", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n° 3, p. 488-511.
- Gomez-Mejia L.R. et Welbourne T.M.** (1988), "Compensation strategy : An overview and future steps", *Human Resource Planning*, 11, 3, p. 173-189.
- 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, p. 259-285.
- 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.
- Humphreys M. et Williams M.** (1996), "Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes on customer satisfaction", *Journal of personal selling & sales management*, vol. 16, n° 3, summer, p. 47-57.
- 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, p. 1-14

- 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.
- Lassar W. et Kerr J.** (1996), "Strategy and control in supplier-distributor relationships : An agency perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 613-632.
- 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 management de la force de vente et négociation, Montpellier, Juin.*
- Maquet M. et Perrault A.** (1992), "Gérer la rémunération des commerciaux", *Lamy, les Échos.*
- Miller D. et Dröge C.** (1986), "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 539-560.
- Miller D.** (1988), "Relating porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol.31, n°2, p. 280-308.
- Miller D. et Friesen P.** (1986), "Porter's (1980) generic strategies and performance : An empirical examination with American data. Part I : testing Porter", *Organization Studies*, 7/1, p. 37-55.
- Oliver R.L. 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.*
- 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, p. 53-67.
- Ouchi W.** (1979), "A conceptual framework for the design of control mechanisms", *Marketing Science*, Vol. 25, p. 833-848.
- 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.
- 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.
- Schuler R. et Jackson S.** (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 3, p. 207-219.
- Shipley D. et Jobber D.** (1991), "Salesforce motivation, compensation and evaluation by industrial distributors", *The Service Industries Journal*, vol. 11, iss. 2, p. 154-170.
- Slater S et Olson E** (2000), "Strategy type and performance : the influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 813-829.
- Smyth R** (1968), "Financial incentives for salesmen", *Harvard Business review*, 46, p. 109-117.
- 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. 4, p. 423-444.
- Viswanathan M. et Olson E.** (1992), "The implementation of Business strategies : Implications for the sales function", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 12, n° 1, p. 45-57.
- 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, p. 15-33.
- 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.
- Zeyl A. et Dayan A.** (1996), "Force de vente", *Les Éditions d'Organisation.*

