

# QUEL MANAGEMENT POUR LES FORCES DE VENTE DES ENTREPRISES INNOVANTES ?<sup>1</sup>

*GOSSE BÉRANGÈRE\**, *SPRIMONT PIERRE-ANTOINE\*\**

Résumé. Cette recherche vise à comprendre les leviers managériaux de la diffusion de l'innovation au sein de la force de vente. La littérature souligne le fort impact de l'innovation sur la gestion du personnel et montre que cette gestion peut être un facteur clef de succès pour la stratégie d'innovation. Sur ce point, quatre travaux ciblant le management des vendeurs sont détaillés. Leurs conceptualisations aboutissent à des conclusions diamétralement opposées. Elles sont alors confrontées aux réalités du terrain. A partir d'un échantillon de 182 forces de vente industrielles françaises, il est montré que le management orienté comportements est peu adapté à une stratégie intensive d'innovation. Sur la base des comportements stratégiques d'adaptation (Miles et Snow), l'étude souligne que le management orienté comportements profite en priorité à un niveau modéré de proactivité. En conclusion, certaines implications managériales sont discutées. Elles visent à accompagner la direction dans la gestion des ressources humaines de la fonction vente.

## INTRODUCTION

Les commerciaux sont des acteurs clefs du succès de l'entreprise en ce sens où ils représentent le projet de toute l'organisation auprès de la clientèle. L'importance jouée par la force de vente varie selon les contextes. Elle est par exemple beaucoup plus grande dans les relations industrielles (B to B) où le merchandising et la vente directe ne peu-

---

\* LARIME-GRAPHE, IAE de Valenciennes, Les Tertiales, rue des Cent Têtes, 59333 Valenciennes

\*\*GREMCO, IAE de Lille

e.mail:Sprimont.pierre@voila.fr

1. **Remerciements:** Les auteurs remercient la fédération nationale des Dirigeants Commerciaux de France pour avoir soutenu la validation empirique de cette recherche.

vent totalement se substituer à la proximité physique de la relation commerciale. Le rôle des commerciaux est également beaucoup plus important lors de la vente de produits innovants. Il s'agit de convaincre la clientèle de l'intérêt de la nouvelle offre et pour la direction de maîtriser les réactions du marché. Dans ce cas, la force de vente peut être une véritable arme compétitive. Elle permet une communication sur mesure de l'offre et assure, à travers les rapports d'activité, une remontée d'information nécessaire au suivi du projet.

Par ricochet, il est possible de présenter la direction commerciale comme une fonction clef dans le succès de la vente du nouveau produit. Son travail consiste à proposer des solutions sur un double plan à la fois technique et humain. Elle met en oeuvre la politique marketing et coordonne l'action des vendeurs. D'un point de vue managérial, le caractère nomade des vendeurs en fait une sous-population atypique de l'entreprise (Louart 1994). Leur relative solitude et l'importance de la culture du résultat favorisent les comportements individualistes et un moindre partage des valeurs de l'entreprise. Pour les responsables commerciaux, le défi managérial est donc de taille. Il s'agit de gérer un personnel éloigné physiquement et psychologiquement du reste de l'organisation. Ce défi est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de piloter la vente d'un nouveau produit qui par définition supporte une forte incertitude.

Cette recherche s'inscrit dans la thématique de la diffusion de l'innovation au sein de l'unité opérationnelle de commercialisation, à savoir la force de vente de l'entreprise. A partir des deux outils d'identification stratégique que sont le comportement de prospecteur et la stratégie de différenciation par l'innovation, cet article a pour objectif d'apporter des éléments de réponses aux questionnements suivants: Comment les entreprises innovantes gèrent-elles leurs vendeurs? En quoi ce management diffère-t-il d'entreprises peu ou pas proactives? Quelles sont les pratiques managériales de la force de vente qui favorisent la performance des entreprises innovantes?

La première partie met l'accent sur les conceptualisations traitant de la gestion des ressources humaines en cohérence avec la stratégie d'innovation. Le management des vendeurs en lien avec l'innovation est ensuite abordé. L'analyse des travaux spécifiques dans ce domaine nous permet de spécifier notre problématique. La troisième partie énonce le protocole de recherche mobilisé. Les résultats sont ensuite présentés et analysés en termes d'implication managériale.

## I. – LA GRH AU SERVICE DE L'INNOVATION

Une grande partie des travaux étudiant les politiques d'innovation mobilise un outil d'identification des stratégies concurrentielles (Jackson et Schuler, 1999). L'essentiel des écrits sur la gestion stratégique des ressources humaines s'appuie alors sur les comportements stratégiques de Miles et Snow (1984) et sur les stratégies concurrentielles de Porter (1980). Très succinctement, rappelons que l'innovation est une arme compétiti-

ve qui permet à l'entreprise de se différencier des concurrents. Cette stratégie fonde son avantage sur l'originalité du produit. Son côté novateur réduit le pouvoir des acheteurs qui ont plus de difficulté à trouver des produits substituables. Ainsi, l'innovation est l'essence du projet entrepreneurial du comportement de prospecteur. Cette stratégie vise à créer le changement et l'incertitude pour les concurrents. Le lancement régulier de nouveaux produits est une réponse aux tendances émergentes de l'environnement. A l'opposé des choix du prospecteur, se tiennent ceux du défenseur. Celui-ci recherche un domaine d'activité stable pour y bâtir une position d'excellence en termes de qualité ou de prix. Enfin, le comportement d'analyste consiste en une combinaison du comportement de prospecteur et de défenseur. L'analyste cherche à exploiter de nouvelles opportunités de produits tout en maintenant une base stable d'activité<sup>2</sup>.

La littérature sur le management stratégique des ressources humaines avance trois principaux arguments pour justifier la pertinence d'un management adapté à la stratégie d'innovation :

– L'innovation influence l'importance qu'accorde la direction à certains critères de performance.

La réalisation des objectifs de performance impose certains compromis. Dans de nombreux cas une performance élevée sur un critère précis conduit l'entreprise à accorder moins d'importance à un autre critère (Walker et Ruekert, 1987) ;

– L'innovation influence l'environnement organisationnel de l'encadrement.

Elle réduit la capacité à programmer l'action des employés, augmente l'incertitude des résultats de vente et minimise la maîtrise du processus de transformation. Selon cette approche conceptuelle, la politique managériale qui est déterminée par ces facteurs contingents<sup>3</sup> est donc indirectement liée à la stratégie. Ce cadre d'analyse a par exemple été mobilisé pour justifier une utilisation plus intensive des stocks-options chez les prospecteurs (Rajagopalan, 1996) ;

– L'innovation influence le rôle attendu des employés.

Les choix stratégiques requièrent des comportements précis et de fait un management qui favorise ces comportements. Cette conceptualisation est à l'origine d'une grande partie des modélisations sur la gestion stratégique des ressources humaines (Wright et McMahan, 1999). Elle est mobilisée par Ryans et Weinberg (1981) pour faire le lien entre les décisions stratégiques et les décisions tactiques du management de la force de vente.

---

2. En complément de ces trois comportements «efficaces», Miles et Snow identifient le comportement de «réacteur» qui n'est pas une stratégie à succès car manquant de cohérence.

3. Sur ce point les conclusions de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des organisations d'Ouchi sont mobilisées en priorité.

A partir de ces trois arguments génériques, Schuler et Jackson (1999) proposent une configuration managériale liée à la stratégie d'innovation. Le rôle et le comportement des employés sont déterminants pour asseoir la stratégie visée. Ils estiment que la stratégie d'innovation requiert des comportements très créatifs et des employés capables de prendre certains risques. Le personnel doit être en mesure de se coordonner étroitement pour s'investir dans des projets à long terme. Pour favoriser ce type de comportement, les auteurs préconisent un management qui valorise et développe les compétences et qui encourage le travail en équipe. L'évaluation de la performance et la rémunération sont donc basées sur les comportements. La direction met l'accent sur l'équité interne, prodigue ouvertement des encouragements et favorise les communications latérales. Cette préconisation vise à accompagner la logique entrepreneuriale des entreprises proactives. Elle est donc typiquement associée aux organisations adoptant un comportement de prospecteur ou visant une stratégie de différenciation par l'innovation.

Ce premier paragraphe a montré que le management des ressources humaines était un levier à la diffusion de l'innovation. Des travaux spécifiques à la gestion de la force de vente sont maintenant analysés.

## II. – INNOVATION ET MANAGEMENT DES VENDEURS

Anderson et Oliver (1987) définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs. Ce système s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements.

– Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le management du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir ses méthodes de travail (ex.: organisation, stratégie de vente...);

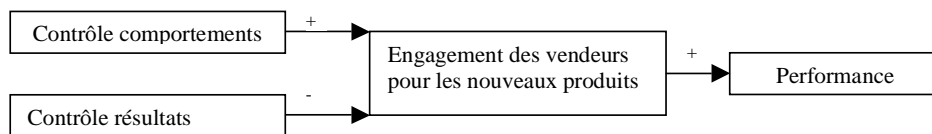
– Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités des vendeurs, une attitude très directive des managers et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de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

Une part très importante des travaux sur la force de vente mobilise ces deux philosophies de contrôle pour conceptualiser les tenants et les aboutissants du management des vendeurs. Quelques recherches ont étudié si l'un de ces deux systèmes était mieux adaptés pour encadrer la vente des produits innovants.

Atuahene-Gima (1997) se positionne clairement en faveur d'un contrôle par les comportements pour accompagner la vente des nouveaux produits. L'auteur estime que ce type de management favorise l'engagement des vendeurs dans la distribution des nouveaux produits et donc indirectement le succès de leur vente (figure 1). Une forte incertitude accompagne le lancement commercial des nouveaux produits et un contrôle par les résultats peut donc pénaliser le vendeur (stress, démotivation...). A l'inverse, le contrôle par les comportements envoie un signal rassurant au vendeur. Il se sent appuyé et encadré par la direction. Moins pressé par les résultats, le vendeur peut s'investir plus sereinement dans les activités de non-vente et développer une stratégie commerciale à long terme.

**Figure 1**

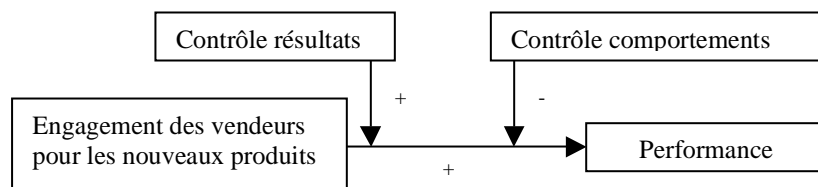
EXTRAIT DE LA CONCEPTUALISATION D'ATUAHENE-GIMA (1997)



Atuahene-Gima associé à Hultink (2000) opère un brutal demi-tour conceptuel. Cette fois ci, le contrôle par les résultats est préconisé pour manager la vente des nouveaux produits. Ce type de contrôle est supposé amplifier la relation entre l'investissement des commerciaux dans la promotion des nouveaux produits et le succès de leur vente (figure 2). Comme le nouveau produit est accueilli différemment par chaque client, sa vente requiert une approche commerciale très flexible. Le commercial qui est en contact direct avec la clientèle est le mieux placé pour adapter son action à ces situations particulières. Le contrôle par les comportements qui se caractérise par une forte intervention des managers risque « *d'étouffer* » le vendeur. Hultink et Atuahene-Gima préconisent donc un management par les résultats qui laisse une grande autonomie au vendeur tout en le motivant à être performant.

**Figure 2**

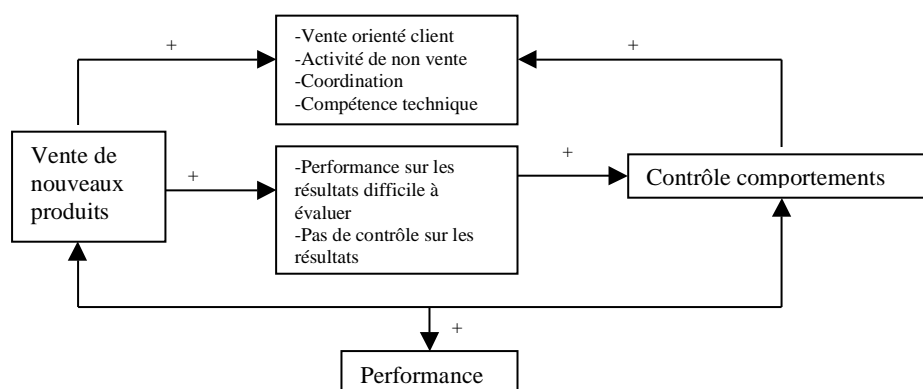
EXTRAIT DE LA CONCEPTUALISATION DE HULTINK ET ATUAHENE-GIMA (2000)



Olson, associé à Viswanathan (1992), défend l'idée selon laquelle les entreprises proactives sont plus performantes si elles contrôlent plus intensément les comportements de leur force de vente (figure 3). La justification de cette conceptualisation repose tout d'abord sur un raisonnement par défaut. Comme la vente de produits nouveaux est un exercice très incertain, la direction ne peut convenablement évaluer et récompenser l'effort de ses vendeurs à partir des résultats obtenus. Dans ce cas, un contrôle par les comportements est préconisé car il s'appuie sur un signal plus explicite de l'effort du vendeur. Les auteurs estiment également que la vente de produits innovants requiert une force de vente très compétente techniquement. Les vendeurs doivent développer une négociation orientée client, travailler en étroite collaboration avec d'autres services de l'entreprise et s'investir dans les activités de non-vente. Conceptuellement, il est admis que le contrôle par les comportements permet de piloter plus efficacement ces pré-requis.

**Figure 3**

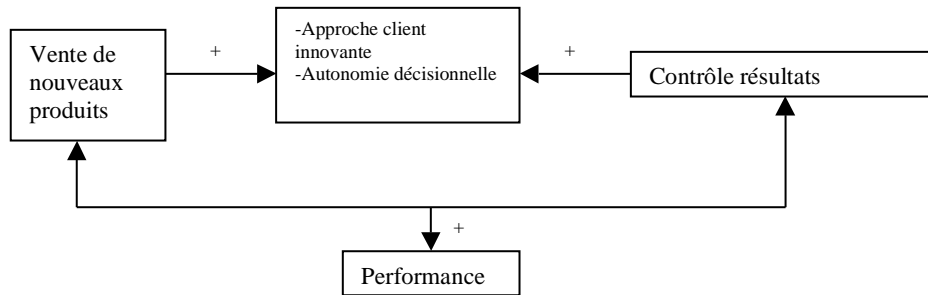
SCHÉMATISATION DE LA CONCEPTUALISATION VISWANATHAN ET OLSON (1992)



Olson, associé cette fois à Slater (2000), change son fusil d'épaule. Il soutient désormais qu'un contrôle par les résultats est mieux adapté aux entreprises proactives (figure 4). Le vendeur connaît parfaitement sa clientèle. Il est donc le mieux placé pour répartir ses efforts entre les objectifs à court terme et les objectifs à plus long terme. Comme son évaluation dépend des résultats obtenus, le vendeur prend naturellement conscience qu'une bonne maîtrise technique du produit est indispensable. Un management de type laisser-faire octroyant une grande autonomie au vendeur est donc proposé pour gouverner les forces de vente des entreprises proactives.

**Figure 4**

SCHÉMATISATION DE LA CONCEPTUALISATION SLATER ET OLSON (2000)



Ces conceptualisations montrent que ces chercheurs sont très versatiles quant à leurs préconisations managériales pour piloter les commerciaux. Sur ce point, leurs observations empiriques créditent la thèse qu'un management par les résultats est plus adapté pour piloter la vente des produits innovants<sup>4</sup>.

Les entreprises proactives américaines affichent une performance supérieure lorsqu'elles adoptent pour leur force de vente un contrôle orienté vers les résultats (Slater et Olson, 2000). L'interaction entre un comportement proactif et un système de *reporting*, de suivi et de feedback basé sur les résultats du vendeur a un effet positif sur la performance de l'entreprise. L'étude montre également qu'une supervision modérée des vendeurs est un levier à la performance des entreprises innovantes. Plus précisément, les résultats soulignent qu'une supervision trop faible ou trop forte diminue la performance. Notons que l'hypothèse selon laquelle une performance supérieure est attendue si l'entreprise propose une rémunération très incitative n'est pas validée<sup>5</sup>.

Le contrôle par les résultats amplifie la performance des vendeurs néerlandais qui s'investissent dans la vente des nouveaux produits (Hultink et Atuahene-Gima 2000). L'étude montre également que les programmes de formations sur les nouveaux produits et la supervision du manager ont un effet négatif sur la performance des commerciaux. En d'autres termes, les investissements consentis pour contrôler et améliorer les comportements du vendeur sont contre-productifs. Par contre, les tests statistiques soulignent qu'une communication précise sur les tenants et aboutissants de l'innovation améliore significativement la performance des vendeurs. Ainsi, faire prendre conscience au commercial que le nouveau produit est important pour l'avenir de l'entreprise et que sa conception a mobilisé plusieurs départements a un impact positif sur le succès de sa commercialisation.

4. Notons que les changements conceptuels de ces auteurs sont forts à propos puisque la validation empirique leur donne à chaque fois raison...

5. Les indices statistiques vont dans le sens de l'hypothèse mais ne sont pas significatifs.

Ces conclusions peuvent paraître contre-intuitives aux yeux de certains praticiens et chercheurs. Il peut être difficile d'admettre que les ressources investies pour contrôler les vendeurs ainsi que les actions visant à développer leurs compétences commerciales soient contre-productives. Les conceptualisations proposées sont a priori recevables. Leurs conclusions opposées montrent que la causalité innovation-management des vendeurs peut difficilement se résumer par des hypothèses de type « vrai » ou « faux ». Cela explique le fait que nous nous écartions d'une démarche purement hypothético-déductive et que nous spécifions notre interrogation par la question suivante<sup>6</sup> :

***Existe-t-il des choix préférables quant aux pratiques de management des vendeurs lorsque l'entreprise commercialise des produits innovants?***

### III. – PROTOCOLE DE RECHERCHE

Cette section aborde la méthodologie choisie, la mesure des variables et l'échantillon retenu pour répondre à la question précédemment énoncée.

#### **Méthodologie**

Afin d'apporter un début de réponse empirique à la façon dont les entreprises innovantes managent leurs vendeurs, un questionnaire est administré à des directeurs commerciaux. La question posée fait référence à des **choix préférables**; elle se prête donc aisément à une validation quantitative auprès d'un large échantillon d'entreprises. A l'instar d'Henninger (2002), le choix préférable est ici lié à un meilleur niveau de performance: soit par rapport aux entreprises qui pratiquent le même choix en matière de management de la force de vente mais visent une stratégie d'innovation différente, soit par rapport aux entreprises qui suivent la même stratégie d'innovation mais ont choisi une autre option en matière de management des vendeurs.

#### **Mesure des variables**

Les comportements d'adaptation stratégiques de Miles et Snow sont mesurés par la méthode des scénarii (***self-typing paragraph***) qui est régulièrement utilisée par les recherches mobilisant cette typologie. Shortell et Zajac (1990) ont démontré la pertinence de cet outil de mesure; les descriptions textuelles retenues sont extraites de leur questionnaire. Le directeur commercial se voit donc proposé quatre comportements d'entreprises. Il est invité à choisir le scénario qui exprime le mieux le comportement de son département comparé aux autres entreprises du secteur.

---

6. Cette formulation est relativement courante dans les recherches sur le fit (voir par exemple Henninger M-C. 2002).



La stratégie de différenciation par l'innovation est mesurée par deux items extraits du «bloc de méthodes compétitives» de Dess et Davis (1984). Le responsable commercial indique l'importance tenue par les nouveaux produits et les offres innovantes dans la politique marketing de l'entreprise. Un score élevé de ce facteur traduit une stratégie intensive d'innovation.

La performance de la force de vente est mesurée grâce au construit multi-items de Berhman et Perreault (1982). L'avantage de cet outil est de neutraliser certaines externalités (taille, part de marché, secteur d'activité...), car il s'appuie sur le jugement du directeur commercial et non sur des critères quantifiés de la performance (Rich *et al.*, 1999). L'échelle identifie les deux grandes dimensions de la performance de la force de vente: la performance basée sur les résultats (ex. réalisation des objectifs de vente) et la performance comportementale (ex. connaissance technique, façon d'appréhender le client, qualité de l'information transmise, respect des budgets). Plus le score de ces deux facteurs est élevé, plus la direction juge la force de vente performante.

Pour que les conclusions de cette recherche s'inscrivent pleinement dans la littérature existante (ex. Slater et Olson 2000, Hultink et Atuahene-Gima 2000), le protocole retient trois dimensions organisationnelles pour mesurer le management de la force de vente: la supervision, le management des compétences et le taux de rémunération non incitative. La proximité de l'encadrement est mesurée par trois items qui évaluent la fréquence de contrôle, l'intensité des tournées en double et l'implication du responsable dans l'orientation de l'effort de vente. Pour l'architecture de la rémunération, il est demandé au responsable d'indiquer la part de salaire fixe dans la rémunération totale de la force de vente. Le management des compétences commerciales est mesuré par l'échelle de Challagalla et Shervani (1997). Quatre items déterminent l'intensité avec laquelle la direction assiste, guide, évalue, améliore les compétences de la force de vente (ex. qualité de négociation, présentation...). Un score élevé de ce facteur signifie que la direction manage intensivement les compétences des vendeurs.

### **Echantillon**

Pour répondre à la question de recherche, un échantillon français de forces de vente industrielles (B-to-B) et salariées de l'entreprise (droit commun et VRP exclusifs) est mobilisé. Les vendeurs indépendants (VRP multiscartes, agents commerciaux) ainsi que les forces de vente prospectant les particuliers et la grande distribution sont écartés de l'analyse. Cette sélection permet d'étudier un échantillon relativement homogène de forces de vente. Afin de mobiliser une population souvent très sceptique à l'égard de la recherche académique<sup>7</sup>, un accord de partenariat a été signé avec la fédération des Dirigeants Commerciaux de France (DCF). La lettre de présentation de l'enquête a été

---

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

rédigée par le Président de cette fédération pour accroître la mobilisation des entreprises contactées. 259 questionnaires sur les 800 envoyés ont été retournés, soit un taux de réponse de 32 %. Après éviction des questionnaires insuffisamment renseignés et ceux ne portant pas sur les forces de vente industrielles salariées, un échantillon final de 182 entreprises est obtenu.

#### IV. – RÉSULTATS EMPIRIQUES

Les résultats portent tout d'abord sur l'analyse des données descriptives. Dans un second temps les résultats sur l'efficience de l'ajustement entre le management et l'innovation sont présentés.

##### **Caractéristiques de l'échantillon final et qualité des instruments de mesure**

Les caractéristiques de l'échantillon final sont les suivantes: le responsable encadre en moyenne 16 commerciaux; les forces de vente consacrent en moyenne trois heures par semaine à la rédaction des rapports d'activité, quatre heures et demi à la préparation des tournées commerciales, six heures à la gestion administrative des ventes et vingt-trois heures à la vente proprement dite.

Sur la base des scénarii proposés, 32 % des directeurs commerciaux (n=58) déclarent que le comportement de prospecteur décrit le mieux la stratégie de leur unité. Ils sont 39 % à se déclarer analyste (n=72) et 21 % à se décrire comme défenseur (n=39)<sup>8</sup>.

La fiabilité et la fréquence de distribution des échelles sont jugées satisfaisantes. Sur l'ensemble des variables mesurées, la moins bonne fiabilité concerne la «supervision» ( $r = .61$ )<sup>9</sup>. Les facteurs sont convenablement centrés et présentent une plage de dispersion importante. Les responsables commerciaux n'ont donc pas surévalué la performance de leur force de vente. Pour l'échantillon, la part de salaire fixe représente en moyenne 71 % de la rémunération totale. La dispersion par rapport à cette moyenne est importante puisque l'écart-type est de 22 %.

---

8. 6 responsables n'ont pas répondu à la question et 7 se sont déclarés «réacteurs».

9. Les *alpha* de Cronbach sont de .88 pour le management des compétences; .73 pour la performance en termes de vente; .80 pour la performance en termes de comportements et de .70 pour la différenciation par l'innovation.

**Tableau 1**  
MATRICE DES CORRÉLATIONS,  
COMPARAISONS DE MOYENNES ET STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	1	2	3	4	5	moy.	
1. Supervision	--					4.00	1.2
2. Salaire fixe	-.01	--				71%	22%
3. Compétence	.22***	-.05	--			4.71	1.3
4. Perf. vente	.08	.03	.10	--		4.1	1.1
5. Perf. comportements	.19***	.03	.20***	.21***	--	4.57	.78
6. Différenciation innovation	.13*	.18***	.05	.11	.20***	5.2	1.29
Miles et Snow (anova)	1.34	.74	5.81** *	.35	.64		

\*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

Les analyses bivariées nourrissent certains commentaires (tableau 1). La supervision est étroitement liée positivement au management des compétences ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ), alors que la part de salaire fixe n'est pas associée à ces deux dimensions. Les tests de comparaison de moyenne ne soulignent aucun écart de performance entre les comportements stratégiques d'adaptation. Cela signifie que la force de vente n'est pas plus ou moins performante selon qu'elle promeut l'offre commerciale d'un prospecteur, d'un défenseur ou d'un analyste. Il est observé que la différenciation par l'innovation est corrélée positivement avec la performance comportementale de la force de vente ( $r = .20$ ,  $p < .01$ ). Les tests de comparaison de moyenne montrent que chez les prospecteurs, la direction manage plus étroitement les compétences des vendeurs que chez les analystes ( $F = 5.81$ ,  $p < .01$ ). Les coefficients de corrélations indiquent que la différenciation par l'innovation est positivement liée à plus de supervision ( $r = .13$ ,  $p < .1$ ) et à une plus grande part de salaire fixe ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ). Enfin, il est à noter que la supervision et la gestion des compétences ont un effet positif sur la performance comportementale (respectivement  $r = .19$  et  $r = .20$ ,  $p < .01$ ) et que cette performance comportementale est positivement liée à la performance sur les ventes ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ).

### Niveau de pro-activité et management des vendeurs

Pour apporter un premier élément de réponse à la question de recherche, une régression multiple calcule pour chaque comportement d'adaptation le pouvoir explicatif du management sur la performance de la force de vente (tableau 2). Ce protocole statistique permet de savoir si l'efficacité du management est fonction du niveau de pro-activité de l'entreprise. Les coefficients de régression montrent que seuls les analystes profitent pleinement d'un management basé sur les comportements. Alors que les analyses bivariées ont montré que le prospecteur manage plus intensément les compétences que les analystes, il est observé que les efforts de la direction pour améliorer les aptitudes

des vendeurs portent leurs fruits exclusivement chez les analystes. La supervision a un effet positif sur la performance comportementale uniquement chez les analystes. Quel que soit le niveau de pro-activité, la part de salaire fixe n'affecte pas la performance de la force de vente.

**Tableau 2**

RÉGRESSIONS MULTIPLES POUR CHAQUE STRATÉGIE D'ADAPTATION

	Prospecteur		Analyste		Défenseur	
	Perf. comportement	Perf. vente	Perf. comportement.	Perf. vente	Perf. comportement	Perf. vente
Supervision	.00	.15	.36***	.06	-.21	.00
Salaire fixe	.06	.06	-.08	-.02	.00	-.02
Compétence	.12	-.04	.23**	.20*	-.12	.02
F value	.35	.47	6.31***	1.22	.66	.01
Durbin-Watson	1.35	1.81	2.15	2.05	2.43	1.62

\*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

### Différenciation par l'innovation et management des vendeurs

Pour savoir si le management est un levier à la politique d'innovation de l'entreprise, une série de trois régressions est calculée pour les deux dimensions de la performance (tableau 3). Ce protocole statistique vise à souligner les effets directs du management et de l'innovation sur la performance (modèles *A, B, D, E*), puis l'effet d'interaction entre le management et l'innovation (modèles *C* et *F*).

Les modèles *A* et *D* montrent que le management des compétences et la supervision ont un effet positif sur la performance comportementale de la force de vente mais aucun effet sur la performance en termes de ventes. Ce résultat conforte l'idée qu'un contrôle par les comportements améliore directement le travail qualitatif des commerciaux et indirectement la performance quantitative : une forte corrélation positive étant observée entre ces deux dimensions ( $r = .21$ ,  $p < 0.05$ ). Notons que la part de rémunération fixe n'influence pas les deux facettes de la performance.

Les modèles *B* et *E* introduisent la stratégie de différenciation par l'innovation. Le modèle *B* confirme l'impact de cette stratégie sur la performance comportementale. Celle-ci n'ayant pas d'effet direct sur la performance en termes de vente (modèle *E*).

Les modèles *C* et *F* introduisent les effets d'interaction entre la stratégie d'innovation et le management des vendeurs. Les indices statistiques montrent qu'un contrôle par les comportements est contre-productif lorsque la force de vente est le vecteur d'une stratégie d'innovation. Ainsi, les équipes de vendeurs qui commercialisent des produits innovants sont moins performantes qualitativement lorsque la direction les supervise

étroitement (modèle *C*) et moins performantes sur les ventes lorsque la rémunération est fixe (modèle *F*).

**Tableau 3**  
RÉGRESSIONS HIÉRARCHIQUES

Modèle	Performance sur les comportements			Performance sur les ventes		
	A	B	C	D	E	F
Supervision	.16**	.13*	.72**	.06	.05	-.09
Salaire fixe	.04	.01	-.17	.03	.01	.58*
Compétence	.17**	.16**	.45	.09	.08	-.12
Innovation		.17**	.72**		.09	.24
Innovation (E Supervision)			-.79**			.20
Innovation (E Salaire fixe)			.23			-.77*
Innovation (E Compétence)			-.38			.25
F value	4.19***	4.53***	3.39***	.95	1.12	1.10
Durbin-Watson	1.79	1.82	1.78	2.06	2.03	2.03

\*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

Ces résultats empiriques tendent à prouver que le management orienté comportements est peu adapté à la stratégie d'innovation. Les implications managériales liées à ce constat sont à présent discutées.

#### V. – DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats confortent en partie l'idée selon laquelle une plus grande autonomie est bénéfique pour la force de vente lorsque l'entreprise vise une stratégie d'innovation. Ce constat empirique auprès des forces de vente françaises rejoint les observations faites auprès d'équipes commerciales néerlandaises (Hultink et Atuahene-Gima, 2000) et américaines (Slater et Olson, 2000).

Ainsi, la supervision du responsable commercial est contre-productive lorsque la force de vente distribue des produits innovants. Dans ce cas, il apparaît qu'un contrôle trop étroit, trop directif et un accompagnement sur le terrain interfère sur la qualité de travail du vendeur. L'observation de la constitution des groupes de négociation peut expliquer ce résultat. Cappeau (1986, p.174) montre que l'encadrement commercial est moins présent lorsqu'il faut négocier un produit innovant. Il observe que le vendeur a moins de contact avec ses responsables et qu'il travaille plus étroitement avec les membres du bureau d'études. Cela afin de mieux préparer la stratégie de négociation mais aussi afin de mieux communiquer avec l'entreprise cliente qui mobilise également son bureau d'études.

L'interaction entre le management des compétences et la stratégie d'innovation n'a pas d'impact significatif sur la performance de la force de vente. Une tendance négative est d'ailleurs observée pour la performance comportementale. Ce résultat est à rapprocher de l'observation d'Hultink et Atuahene-Gima (2000) qui souligne l'impact négatif des programmes de formation sur la performance des vendeurs distribuant des nouveaux produits. Pour ces auteurs, il est possible que la formation soit perçue comme une perte de temps par les vendeurs. Rackham (1998) montre que les programmes de formation accompagnant la vente des nouveaux produits ne sont pas toujours bien adaptés. L'auteur constate que la formation est trop ciblée sur les caractéristiques innovantes de l'offre mais n'accompagne pas le vendeur dans son diagnostic des besoins de la clientèle. Il préconise un coaching plus souple des vendeurs visant à développer leurs capacités de résolution de problèmes. Sur ce point, les calculs statistiques soulignent qu'indépendamment de la stratégie d'innovation, le management des comportements (supervision et compétence) améliore la performance qualitative de la force de vente. Les calculs soulignent également que la stratégie de différenciation par l'innovation a un effet direct sur la performance qualitative de la force de vente. Ce résultat introduit l'idée selon laquelle le vendeur a conscience qu'il doit être performant sur la maîtrise technique de l'offre, sur la remontée d'information et sur la qualité de l'approche client lorsqu'il vend des produits innovants. Dans ce cas, l'effet négatif de l'interaction, oriente la réflexion managériale vers un management des compétences dont les tenants et aboutissants sont initiés par le vendeur.

Nos résultats concernant les stratégies d'adaptation identifiées par Miles et Snow confirment que l'investissement de l'encadrement n'améliore pas la performance des vendeurs oeuvrant pour une stratégie très pro-active<sup>10</sup>. Ce constat vaut également pour le comportement de défenseur qui par définition évite d'être innovant<sup>11</sup>. Par contre, le management orienté comportements profite pleinement aux analystes puisqu'il contribue significativement à la performance de la force de vente. De façon très consensuelle, la littérature préconise pour l'analyste un management basé en partie sur les comportements et en partie sur les résultats. Cette préconisation qui se justifie par le caractère hybride du comportement d'analyste est sans doute trop simpliste face à l'une des organisations les plus difficiles à gérer (Desreumaux 1993, p. 370). Pour répondre efficacement à son problème entrepreneurial, l'analyste accorde une grande importance à la fonction commerciale. Slater et Olson (2000) montrent que dans un pays (USA) où les vendeurs ont souvent un statut d'indépendant, les analystes sont plus performants lorsqu'ils emploient une force de vente salariée. Les commerciaux sont une ressource clef de l'activité intensive de veille menée par l'analyste et un élément essentiel pour

---

10. Notons qu'ici les résultats ne soulignent pas d'effets négatifs du management des comportements sur la performance.

11. Ce résultat doit être relativisé par le fait que les défenseurs s'appuient sur différents avantages compétitifs (voir Desreumaux, 1993, p. 371).

sécuriser la partie stable du portefeuille d'activité. Les résultats de cette recherche montrent que chez l'analyste, les ressources investies pour contrôler, évaluer, améliorer le travail des vendeurs portent leurs fruits.

Pour les trois comportements stratégiques d'adaptation, le niveau de rémunération variable n'influence pas la performance de la force de vente. Ainsi, la proactivité ne modère pas l'efficacité liée au caractère incitatif de la rémunération. Cette observation rejoint celle de Slater et Olson (2000). Toutefois, il est observé que l'interaction entre la stratégie de différenciation par l'innovation et le salaire fixe a un effet négatif sur la performance en terme de résultats. En d'autres termes, il est préférable pour la direction de proposer une rétribution plus incitative pour rémunérer la vente de produits innovants. Ce résultat montre que la direction doit développer une réflexion contingente pour définir l'architecture de sa politique de rémunération: l'étude soulignant que la part de salaire fixe n'affecte pas directement la performance de la force de vente.

#### VI. – LIMITES, PERSPECTIVES RDE RECHERCHE ET CONCLUSION

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

Le protocole de validation empirique de cette étude a permis de souligner certains effets du couple management-innovation sur la performance. Toutefois, les limites d'une validation quantitative sont bien connues. L'administration d'un questionnaire ne permet pas de cerner l'aspect dynamique de la contribution de la GRH à la diffusion de l'innovation. De surcroît, l'enquête par questionnaire oblige à sélectionner un nombre prédéterminé de dimensions managériales. Sur ce point, les études de cas permettraient d'analyser plus finement et d'enrichir les freins et leviers à la vente de produits innovants.

L'observation participante peut être fort utile pour comprendre certaines facettes du management des vendeurs distribuant des produits nouveaux. Comme le soulignent certains praticiens, le coaching est un aspect essentiel pour piloter ce type de mission commerciale. Un article publié dans le magazine *Action Commerciale* étaye parfaitement cette approche<sup>12</sup>. Il titre : « **Lancement de nouveaux produits: vendez-les à vos vendeurs** » et précise que « **Pour bien vendre, les commerciaux doivent être convaincus... le management doit leur vendre le lancement... il faut les informer sur l'offre, mais aussi les émouvoir pour mieux les motiver** » et Mansour N, responsable du marketing opérationnel à la Poste de résumer cette idée par le slogan: « **Avant de séduire le client, il faut séduire le vendeur** ».

Pour compléter la compréhension du management lié à la vente de produits innovants, il serait pertinent de recentrer la réflexion sur le vendeur. Par exemple,

---

12. *Action Commerciale* (2002), n° 216, février, p. 62.

Thietart et Vivas (1981) ont montré que l'implication du vendeur dans la remontée d'informations était fonction de son âge. Dans ce cas, n'existeraient-ils pas des variables démographiques favorisant l'implication du commercial dans la vente de nouveaux produits?

Cette recherche a mis l'accent sur l'arbitrage entre la partie variable et la partie fixe de la rémunération. Si cette dimension est un élément crucial du contrôle de la force de vente, elle n'est qu'une composante de la politique de rémunération. Gomez-Mejia et Welbourne (1988) identifient 17 dimensions de la rémunération regroupées en trois classes de décisions: la base de la rémunération (ex. assiette de calcul, fréquence de versement), l'architecture de la rémunération (ex. niveau, fixe vs variable) et la gestion administrative de la rémunération (ex. centralisation, bureaucratie). L'identification, parmi ces dimensions, des leviers pour impliquer la force de vente dans la distribution de produits innovants est une voie de recherche prometteuse.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E., Oliver R.L. (1987), «Perspectives on Behavior-based versus outcome-based Sales Force 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.
- Behrman D., Perreault W. (1982), «Measuring the Performance of Industrial Salespersons», *Journal of Business Research*, vol. 10, iss. 3, pp. 355-370.
- Cappeau G. (1986), «*Incidence de l'innovation technologique sur la composition des groupes de négociation*», Thèse en Sciences de Gestion, IAE Lyon.
- Challagalla G.N., Shervani T.A. (1997), «A measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context», *Journal of Business Research*, vol. 39, pp. 159-172.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz, coll. Précis de gestion.
- Dess G., Davis P. (1984), «Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 467-488.
- Gomez-Mejia L.R., Welbourne T.M., (1988), «Compensation Strategy: An Overview and Future Steps», *Human Resource Planning* 11, 3, pp. 173-189.
- Henninger M-C. (2002), «GRH et stratégie: les attraits de l'alignement, le cas de la politique de rémunération», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, juil-sept., p. 41.
- Hultink E. Atuahene-Gima K. (2000), «The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance» *The Journal of Product Innovation Management*; New York, Nov, vol. 17.



- Jackson S., Schuler R. (1999), «Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments», in Jackson et Schuler (coordonné par) *Strategic Human Resource Management*, chap. 1.
- Louart P. (1994), «La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes», *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp. 79-94.
- Miles R.E., Snow C.C. (1984), «Designing strategic human resources systems», *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, pp. 36-52.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competition*, Free Press.
- Rackham N. (1998), «Why Bad things Happen to Good New Products», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, pp. 201-207.
- Rajagopalan N. (1996), «Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- Rich G., Bommer W., McKenzie S., Podsakoff P., 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 and Sales Management*, vol. 19, pp. 41-52.
- Ryans A., Weinberg C., (1981), «Sales Force Management: Integrating Research Advances», *California Management Review*, vol. 24, n° 1, pp. 529-545.
- Schuler R., Jackson S. (1999), «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», in Jackson et Schuler (coordonné par) *Strategic Human Resource Management*, chap. 9.
- Shortell S., Zajac E., (1990), «Perceptual and Archival measures of Miles and Snow's Strategic Types: a Comprehensive Assessment of Reliability and Validity», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, pp. 817-832.
- Slater S., Olson E., (2000), «Strategy Type and Performance: the Influence of Sales Force Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 813-829.
- Thietart R., 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.
- Viswanathan M., Olson E. (1992), «The implementation of Business Strategies: Implications for the Sales Function», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 12, n° 1, winter, pp. 45-57.
- Wright P., McMahan G. (1999), «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», in Jackson et Schuler (coord.) *Strategic Human Resource Management*, chap. 3.