

## **Externalisation de force de vente et RSE**

Erick Leroux, Maître de conférences, IUT de Saint Denis Paris XIII et IAE de CORTE  
mél : [leroux\\_erick@hotmail.com](mailto:leroux_erick@hotmail.com)

# Externalisation de force de vente et RSE

## Introduction

Nombreuses sont les entreprises qui font appel à des forces de vente externalisées. Le marché de la prestation de vente externalisée enregistre une forte croissance, avec un taux annuel de croissance proche de 25%<sup>1</sup>. Les forces de vente dites « externalisées » (FVE) ou « supplétives » (FVS) exécutent des missions variées de manière ponctuelle ou permanente. Cette recherche résulte d'une enquête sur les relations entre prestataires de vente externalisée et entreprises externalisatrices de force de vente. Pour cette communication, elle est centrée sur la partie relative à la RSE et la coopération entre les acteurs. Nous avons cherché à vérifier l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en place des dispositifs de contrôle, plus elle participe à la relation avec son prestataire d'une manière socialement responsable. Cette communication mixe des considérations marketing (la vente et les relations commerciales) et des réflexions en GRH (la gestion de ces personnels), (Guillot et Soulez, 2004)<sup>2</sup> et, de ce point de vue, ce papier possède un caractère transdisciplinaire.

Les arguments théoriques et méthodologiques sur lesquels repose ce travail sont exposés dans les paragraphes suivants. Dans un premier temps nous abordons la force de vente externalisée, la RSE et la coopération entre les acteurs. La deuxième partie de la communication est consacrée au terrain de l'étude, c'est-à-dire aux résultats d'une enquête relative notamment au comportement de l'entreprise externalisatrice et à sa pratique de la RSE dans le cadre sa relation de délégation avec son prestataire.

## 1 Prestation de vente, RSE et coopération

Trois points seront successivement abordés concernant les caractéristiques de la force de vente externalisée et la RSE, la coopération entre les acteurs.

### 1.1 Les caractéristiques de la force de vente externalisée

Le prestataire de vente apporte à l'entreprise externalisatrice de force de vente son savoir-faire spécifique en matière de savoir faire commercial, caractérisé par la qualification de ses commerciaux et de son personnel en administration des ventes, par une expérience reconnue et par une parfaite connaissance de différentes formes de vente (Leroux, 2004). Sur le plan de la GRH, l'utilisation d'une force de vente externalisée revient à externaliser totalement ou partiellement, la gestion des ressources humaines des forces de vente auprès d'un prestataire de vente qui assure selon le contrat de prestation, le recrutement, la formation et la rémunération des commerciaux externalisés.

---

<sup>1</sup> Baromètre Outsourcing de Ernst et Young

<sup>2</sup> Guillot, C. et Soulez, S (2004) Proposition de définition et application aux recherches sur le management des ressources humaines commerciales / 17<sup>ème</sup> journées nationales des IAE-Lyon, 13 et 14 Septembre 2004

Dès lors que l'entreprise admet que le niveau de performance de sa force de vente intégrée est insuffisant, elle préfère alors faire appel à une force de vente externalisée (permanente ou ponctuelle). Elle va réaliser des audits de contrôle soit basés sur les comportements, soit basés sur les résultats, ou encore en mixer les deux systèmes.

Dans le cadre de cette relation d'externalisation, les deux partenaires doivent respecter les clauses établies dans le contrat d'externalisation de vente puisque ils sont des décideurs socialement responsables.

## **1.2. La RSE : une approche par le développement de l'éthique et ses effets sur l'engagement du prestataire de vente**

Le concept de RSE repose sur deux fondements (Carroll, 1999). D'une part, les entreprises ont pour obligation d'honorer leurs engagements vis-à-vis des groupes sociaux en liaison avec elles par le biais de leurs activités. D'autre part, ces entreprises doivent satisfaire les demandes sociales de leurs différents environnements. En effet, les actions des décideurs socialement responsables, vis-à-vis de l'environnement externe de l'entreprise, se manifestent en empruntant les voies suivantes : les préoccupations environnementales sur le plan mondial, le respect des droits de l'homme, les communautés locales, et la collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs. La collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les sous-traitants ou les prestataires, qui respectent les contrats et aussi le droit de la concurrence, se caractérise par la volonté de tisser des relations durables avec des organisations socialement engagées. C'est dans ce genre de climat que la coopération entre entreprise externalisatrice et prestataire de vente s'établit avec aussi l'instauration de l'éthique (Leroux, 2004 ; Nillés, 1998). D'ailleurs certains chercheurs tels que Persais (2003) s'accordent aujourd'hui pour reconnaître dans la RSE la recherche d'un « développement durable » qui nécessite un investissement socialement responsable et de l'éthique. Concrètement si l'entreprise externalisatrice de force de vente et le prestataire de vente travaillent à différents niveaux d'engagement à leur relation, chacun d'entre eux doit être capable d'observer les indicateurs de leur divergence et d'incorporer ces indicateurs dans leur perception. (Ross, Anderson et Weitz, 1997).

Il convient de rappeler que la durée des missions de vente s'allonge de plus en plus et que les partenaires s'engagent très souvent dans une relation de coopération (Leroux et Peretti, 2007).

## **1.3 La coopération entre les acteurs**

Pour l'essentiel, les rapports entre l'entreprise externalisatrice et un prestataire évoluent dans le cadre d'une relation d'agence (Leroux, 2004). A ce sujet Charreaux (1999) précise également que « la théorie de l'agence est avant tout une théorie de la coopération efficace et non du conflit; il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel ». Même si les partenaires ont des objectifs différents, l'entreprise externalisatrice et le prestataire de vente déploient des efforts interactifs. L'un désire produire un service qui nécessite des ressources indispensables proposées par le second : les acteurs œuvrent pour un projet commun. Tous les efforts consentis par les partenaires, s'accompagnent de problèmes spécifiques. La réalisation de la prestation de services dans des conditions optimales nécessite que l'entreprise externalisatrice de force de vente, transmette au prestataire de vente toutes les

informations nécessaires ainsi que l'ensemble des procédures et les règles à respecter afin que ce dernier puisse mettre en place et réaliser la prestation de vente dans les meilleures conditions. La délégation de la production de la prestation de vente suppose aussi des efforts d'élaboration du contrat et de communication interentreprises (Leroux, 2004). Dans cette optique, l'entreprise externalisatrice réalise aussi des audits de coopération.

## **2 Le comportement socialement responsable de l'entreprise externalisatrice de force de vente**

Dans un premier temps, l'exposé porte sur les aspects méthodologiques de cette recherche ; puis dans un second temps, analyse les résultats qui permettent de mieux comprendre comment l'entreprise externalisatrice participe à la relation avec son prestataire d'une manière socialement responsable. Ensuite une discussion de ces résultats relatifs à la communication est proposée.

### **2.1 La méthode**

Auparavant il convient de préciser les modalités de constitution et de recueil des données puis la manière dont elles ont été exploitées.

#### **2.1.1 La constitution et le recueil des données**

On dénombre en France une centaine de prestataires dont une soixantaine exercent uniquement cette fonction de « loueur de forces de vente ». A partir des données fournies par les syndicats professionnels de prestation de vente et une parfaite connaissance du terrain de l'externalisation, il a été possible de constituer une base de données assez complète (Leroux, 2004). Ces entreprises sont aptes à proposer une FVE dans de nombreux secteurs : papeterie, agro-alimentaire, textile, énergie, informatique, nouvelles technologies, jeux vidéo, chimie, médical, paramédical, etc...Après une phase de test, 56 questionnaires ont été envoyés par courrier auprès de prestataires de vente et 34 (44%) ont été retournés, ce qui correspond à un excellent taux de retour. Trois questionnaires ont été écartés en raison de données manquantes. Concrètement la base de données a été constituée de 31 questionnaires.

#### **2.1.2 L'exploitation des données**

En raison de la nature du matériau initial de cette recherche, un questionnaire de 60 items, l'exploitation des données a été réalisée par le logiciel de statistique SPSS. De ce questionnaire couvrant un large champ des relations possibles entre prestataires et entreprises externalisatrices, seules les questions relatives au contrôle et à l'engagement du commanditaire de force de vente font l'objet d'une présentation dans le cadre de cette communication. Autrement dit nous avons traité les données des items présentés en annexes (annexes n° 1 et n° 2). Comme il a été précisé au préalable les éléments extraits du questionnaire et relatifs aux éléments étudiés figurent en annexe n° 1. Des tests de Kendall et des analyses en composantes principales ont été réalisés pour tenter de valider l'hypothèse

selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en place des dispositifs de contrôle, plus elle participe à la relation avec son prestataire d'une manière socialement responsable.

Maintenant il est temps d'aborder les résultats qui feront l'objet d'une discussion.

## 2.2 Les résultats et la discussion de la recherche

Ces résultats sont proposés en trois étapes : les résultats bruts suivis du commentaire général et enfin pour terminer la discussion.

### 2.2.1 Les résultats bruts

Les tableaux n° 1 et n° 2 donnent les résultats synthétiques relatifs à la relation, à savoir les contraintes imposés par le commanditaire de force de vente et sa participation à la relation.

Tableau n° 1 : La matrice des corrélations entre les variables de la participation du commanditaire à la qualité de la relation et les axes dégagés par l'ACP.

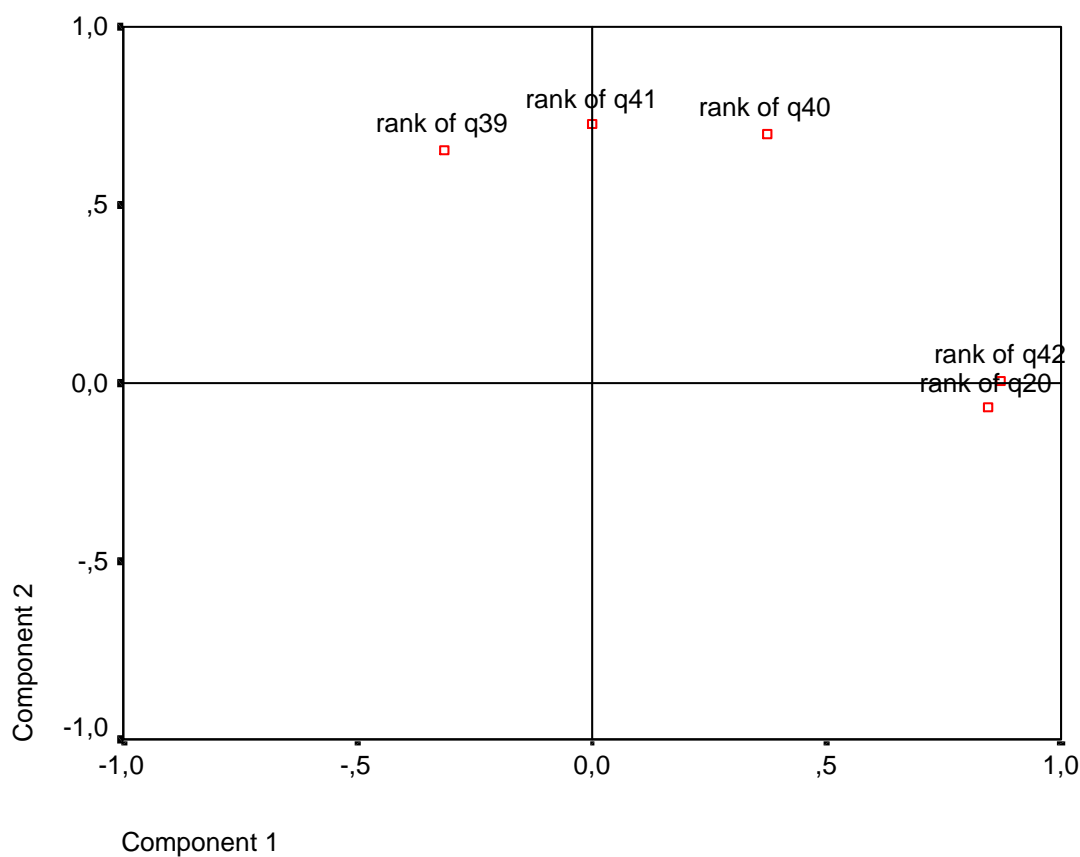
Component Matrix		
	Component	
	1	2
RANK of Q20	,843	-7,077E-02
RANK of Q39	-,318	,654
RANK of Q40	,373	,700
RANK of Q41	1,570E-03	,725
RANK of Q42	,871	5,721E-03

Le premier axe explique 34,19 % de l'inertie du nuage de points. La première dimension que l'on nommera FAC1CLI, est représentée par la culture morale du commanditaire de force de vente (q42) et par l'audit de coopération réalisé par le commanditaire sur le prestataire et la FVE, est associée à une forte culture éthique du commanditaire de force de vente (cf .figure n°1).

Le deuxième axe explique 28,96 % de l'inertie du nuage de points. La deuxième dimension que l'on nommera FAC2CLI, réunit les items 39,40,41 qui font référence à la mise en place en permanence et à la disponibilité d'interlocuteur par le commanditaire de force de vente ainsi qu'à la transmission d'information par lui au prestataire de vente et à force de vente supplétive (cf. figure n° 1).

La carte factorielle suivante présente ces deux dimensions.

Figure n° 1 : Carte factorielle de la participation du commanditaire à la relation et à sa qualité



Le tableau suivant donne les résultats concernant le dispositif de contrôle de l'entreprise externalisatrice.

Tableau n° 2 : La matrice des corrélations entre variables de la mise en place du contrôle par le commanditaire de force de vente et les axes dégagés par l'ACP.

Component Matrix(a)				
	Component			
	1	2	3	4
RANK of Q27	-,437	-,612	,371	,213
RANK of Q28	,425	,530	,236	,432
RANK of Q29	-4,900E-02	,547	-,340	2,255E-02
RANK of Q30	,491	,104	,692	-3,649E-02
RANK of Q31	8,009E-02	,733	,431	-,321

RANK of SERREUR	-,486	,218	-,214	,600
RANK of Q35	,602	,312	-,282	,288
RANK of CONTFVS	,787	-,117	-,208	,109
RANK of RÉCOMFI	-,380	,109	,495	,472
RANK of RÉCOMPV	,562	-,453	-4,878E-02	,275
RANK of RÉCOMRH	,686	-,393	,169	1,669E-02

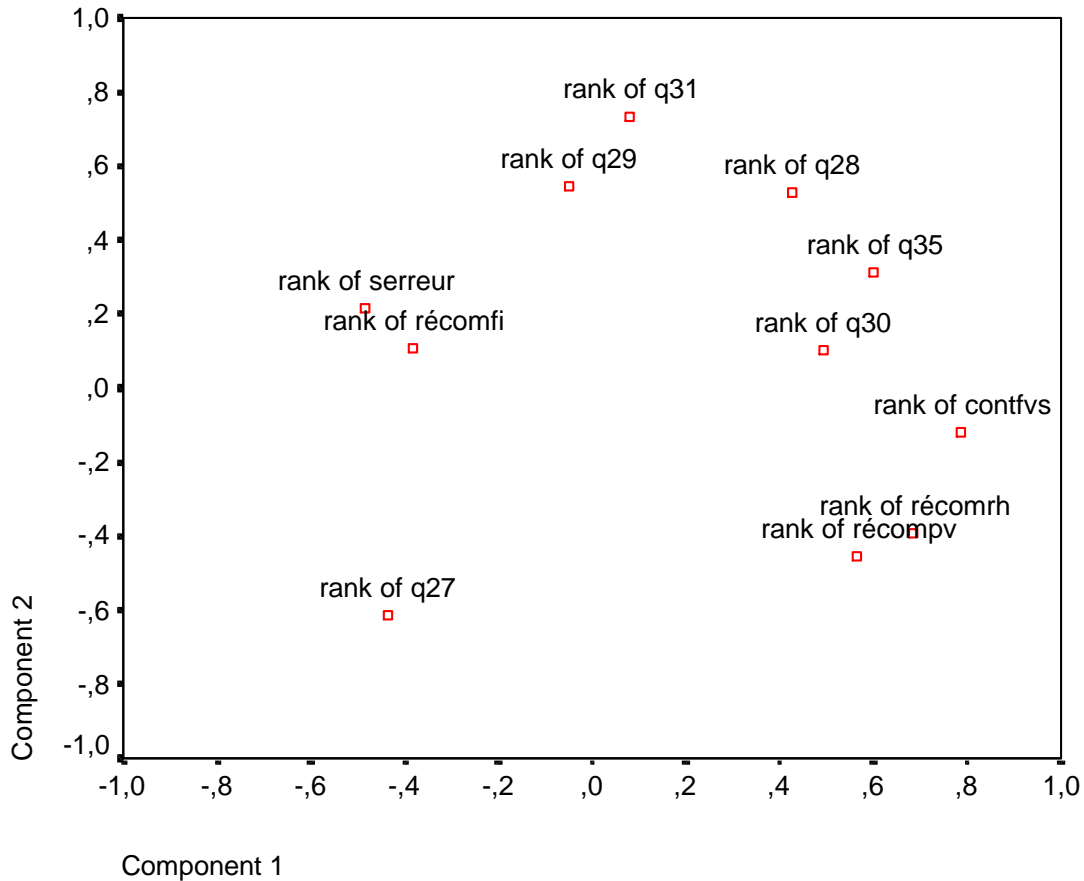
Le plan obtenu avec l'axe 1 et 2 explique 43,67 % d'inertie du nuage de points.

La première dimension que l'on nommera FAC1CONT est le système de contrôle sur le terrain par le commanditaire de force de vente, représenté par le type de personnes impliquées dans le contrôle (contfvs), le nombre de contrôles (q35) et le choix des récompenses pour les vendeurs (récomrh, récompv) (cf. figure n° 2).

La deuxième dimension que l'on nommera FAC2CONT oppose le formalisme de procédures (q28, q29 et q31) au poids des pénalités (q27) (cf. figure n° 2). Certes, le contrat d'externalisation de vente est un outil permettant au commanditaire de force de vente de réduire le risque d'opportunisme du prestataire de vente. Cependant par définition, le contrat est incomplet et le commanditaire de force de vente a toujours le recours aux pénalités financières pour inciter le prestataire de vente à accomplir correctement la mission de vente.

Pour ces deux dimensions, la carte factorielle est la suivante.

Figure n° 2 : Carte factorielle n° 2



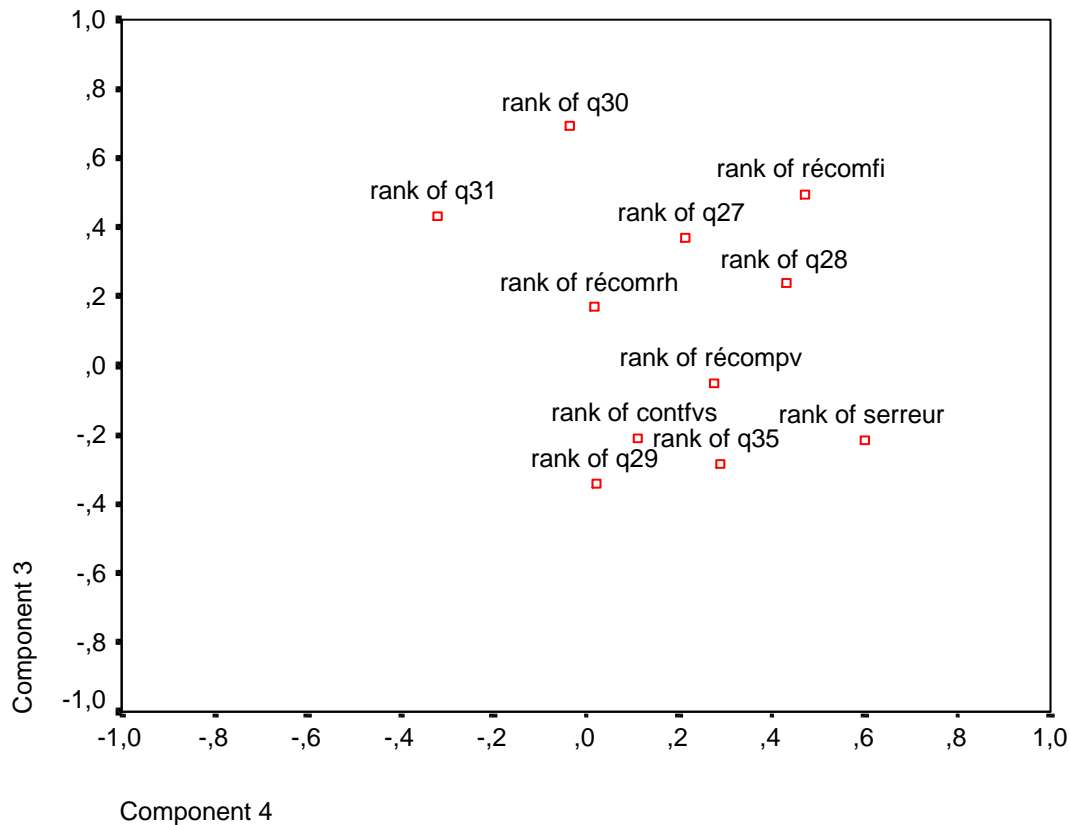
Le troisième axe explique 12,88 % de l'inertie du nuage de points. La troisième dimension nommée FAC3CONT est le nombre de clauses (q30) (cf. figure n° 3). Il ressort que c'est le poids des clauses contractuelles sur le respect des objectifs.

Le quatrième axe explique 9,91 % de l'inertie du nuage de points. La quatrième dimension nommée FAC4CONT est constituée par les seuils d'erreurs (cf. figure n° 3). Il est à noter qu'il s'agit de seuils très différents et très hétéroclites aussi retiendrons nous les différentes variables qui ont composé cette variable agrégée (serreur).

Sur la carte factorielle n° 3, ces deux dimensions apparaissent.

Figure n° 3 : La carte factorielle n° 3





### 2.2.2 Le commentaire général des résultats

Si le commanditaire impose des contraintes au prestataire de vente et à la FVE en vue d'atteindre les objectifs fixés lors du contrat, il doit alors participer de manière socialement responsable avec eux afin d'assurer une certaine stabilité dans leur relation, et prendre en considération le client final (Leroux, 2004). En effet trop de pression exercée par le commanditaire, peut inciter le prestataire de vente à devenir opportuniste ou à arrêter brutalement la mission de vente et le client final peut en pâtir (Leroux, 2007). La relation de délégation de vente s'inscrit dans le cadre de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995) ou les parties prenantes évoluent dans une harmonisation des intérêts dans le respect de la loyauté (Hirschman, 1970), de la confiance (Leroux, 2004) et de la réputation (Barro et Gordon, 1983).

Le comportement responsable de l'entreprise externalisatrice dans le cadre de sa relation de délégation de vente avec le prestataire, repose principalement sur la :

1 la mise en place d'un audit de coopération (Duyck et Leroux, 2005) par le biais de contrôles que l'entreprise externalisatrice va exercer sur le prestataire de vente et sur la force de vente supplétive. Cet audit réalisé par le commanditaire est également en rapport également avec sa réputation puisque sa pérennité repose sur la qualité de sa gestion et sur une bonne réputation (Fombrun, 1996). Si le commanditaire prévoit d'insérer dans le contrat d'externalisation (Leroux, 2004) selon le cas, des pénalités financières à l'encontre du prestataire, elles sont très rarement appliquées. En effet, l'audit de coopération permet au commanditaire désirant

minimiser les risques de conflit avec le prestataire, d'obliger celui-ci à mettre en place un dispositif de prévention afin de permettre l'instauration d'une véritable relation de partenariat et de confiance entre eux (Leroux, 2004).

2 une coopération basée sur la mise en place d'interlocuteur à l'écoute du prestataire de vente, sur la transmission d'information à la FVE avant le démarrage et pendant la mission de vente, jouant ainsi le rôle d'un dispositif régulateur. A titre d'exemple, la société Fischer (vins et spiritueux) dispose d'un chef des ventes dédié spécifiquement à la force de vente externalisée permanente (c'est-à-dire sur toute l'année), ainsi que des salariés pour l'administration des ventes. Ces personnes sont en relation directe avec les commerciaux externalisés. Leurs missions consistent à répondre aux questions les plus diverses des commerciaux externalisés, de prendre en charge leurs problèmes et de leur transmettre toutes les informations dont ils ont besoin.

3 la présence de l'éthique est indispensable à la relation entre les deux acteurs à condition que les acteurs l'acceptent en tant que norme (Igalens J. et Dehermann-Roy E, 2004). L'éthique est aussi présente dans le contrat d'externalisation de force de vente. La présence d'obligations pour les acteurs, inscrites dans le contrat de prestation de services représente un cadre légal auquel se réfèrent les partenaires. En effet un contrat lisible et détaillé facilite de part et d'autre, un respect mutuel des engagements. Le commanditaire est vigilant sur les objectifs qu'il fixe aux commerciaux externalisés de peur de les forcer à vendre de façon déraisonnable et de mécontenter un grand nombre de ses clients, allant à l'encontre de sa politique éthique et de fidélisation de la clientèle (Darmon, 2001). L'instauration d'un climat éthique<sup>3</sup> par le commanditaire joue donc un rôle primordial auprès de la FVE. D'une façon générale, la composante éthique de la culture de l'entreprise externalisatrice influence le management du prestataire de vente. C'est notamment le cas pour des FVE destinées à vendre en GMS (Lavorata et Leroux 2006) ou dans le secteur médical (Leroux, 2004).

### **2.2.3 Discussion**

Après avoir brossé les principaux résultats de cette recherche, précisons maintenant les éléments sur lesquels repose le comportement socialement responsable d'une entreprise externalisatrice dans le cadre de la délégation d'une prestation de vente. Sept axes sont à privilégier, à savoir :

- la mise à disposition d'interlocuteurs permanents (et de les former si nécessaire), afin de faciliter les échanges avec le prestataire de vente et la FVE ;
- la transmission d'informations aux commerciaux externalisés et au prestataire de vente avant le démarrage et pendant le déroulement de la mission ;

---

<sup>3</sup> Le climat éthique est défini comme « les perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou leur département » (Schwepker et alii, 1997 ; Schneider, 1975).

- une optimisation des systèmes d'information (SFA, CRM, extranet) afin de faciliter les échanges informatisés en temps réel et de pouvoir être à l'écoute de la clientèle ;
- l'amélioration de la qualité des relations humaines par l'instauration de la confiance nécessaire à la coopération ou à la promotion d'une image vertueuse (loyauté et équité) ;
- l'évitement de risques de dysfonctionnements en vue de favoriser la performance globale durable des organisations des deux partenaires (Savall et Zardet, 2005) ;
- l'instauration d'un climat éthique nécessaire à la stabilité des commerciaux externalisés ( en limitant par exemple le turn over) et à leurs comportements dans l'exécution de leur mission de vente ;
- la préconisation à la FVE de pratiquer la vente « non forcée » dans le respect de l'éthique des affaires.

## **Conclusion**

Ce travail présenté est issu d'une recherche portant sur les forces de vente externalisées (Leroux, 2004). 31 entreprises ont répondu à un questionnaire important dont 14 questions ont été extraites. Il ressort que l'hypothèse est validée : l'entreprise externalisatrice met en place des dispositifs de contrôle, et en parallèle elle participe à la relation avec son prestataire d'une manière socialement responsable. La coopération entre les partenaires est associée à des contraintes que l'entreprise externalisatrice impose au prestataire de vente et aux commerciaux externalisés, s'obligeant elle-même à leur mettre à disposition des interlocuteurs et à leur transmettre des informations. Le contrat détaillé imposant des obligations à respecter au prestataire, permet à celui-ci de mettre en place des procédures ou des schémas de fonctionnement afin de s'inscrire dans une logique de développement durable (Leroux, 2004). De plus l'entreprise externalisatrice agit de façon responsable en management par la confiance qui constitue l'un des axes prioritaires à la mise en œuvre de la RSE. Certes, la confiance est volatile et les conditions de sa "réalisation" ne sont jamais complètement réunies mais la recherche d'une finalité durable par l'entreprise externalisatrice et la perception d'un intérêt commun avec le prestataire de vente, peuvent la garantir dans le cadre d'une mission de vente. Cela est d'autant plus vrai que le climat éthique doit clairement être identifié par les commerciaux externalisés, permettant ainsi de renforcer leur comportement. L'éthique, est aussi utilisée par le commanditaire, comme un outil de management lui permettant de mieux contrôler les perceptions qu'ont ses clients de sa propre réputation et de celle de la FVE (Anderson et Narus, 1999).

En définitive, on observe un équilibre à respecter : trop de contraintes imposées par le commanditaire au prestataire, peut nuire à leur relation ou avoir des répercussions négatives sur la clientèle. C'est la raison pour laquelle la participation du commanditaire est indispensable, et sa pratique de la RSE, se formalise par une meilleure diffusion de la communication auprès du prestataire et de la FVE, par une attitude éthique et l'instauration d'un climat éthique pour la FVE dans un souci permanent de la performance de sa relation de délégation de vente (Leroux, 2004).

## Bibliographie

Anderson J. C. et Narus J. (1999), *Business Market Management*, Prentice-Hall, Upper, Saddle River, N J.

Barro R.J. et Gordon D.B. (1983), Rules, discretion and reputation in a model of monetary policy, *Journal of Monetary Economics*, 12, pp.101-121.

Carroll B (1999), *Corporate social Responsibility, Business and Society*, Vol 38, n° 3, pp 268-273

Charreaux G. (1999), *La théorie positive de l'agence : lecture et relectures*, in De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI ème siècle, ouvrage collectif coordonné par Koenig G, Economica.

Darmon R-Y. (2001), *Pilotage dynamique de la force de vente*, Paris : Edition Village Mondial.

Donaldson T .et Preston L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, 20(1), pp.65-91

Duyck J-Y et Leroux E (2005), La force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération ; Actes de la 7 ème université de Printemps de l'IAS ;

Fombrun C. (1996), *Réputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Guillot, C. et Soulez, S (2004) Proposition de définition et application aux recherches sur le management des ressources humaines commerciales / 17 ème journées nationales des IAE-Lyon, 13 et 14 Septembre 2004

Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press

Igalens J. et Dehermann-Roy E. (2004), Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 54, 27-44

Lavorata L. et Leroux E. (2006), Le climat éthique dans les entreprises externalisatrices de force de vente en GMS: perception par les vendeurs externalisés; colloque Etienne Thill, 21 et 22 septembre.

Leroux E. (2004), L'externalisation dans le domaine des Ressources Humaines des forces de vente : un test de modèle d'agence, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Corte.

Leroux E. (2007), Le risque dans le cas des relations inter-organisationnelles entre comanditaires et prestataires de vente Colloque Oriane 2007 (26 et 27 septembre 2007 à Bayonne).

Leroux E. et Peretti J-M. (2007), L'externalisation des ressources humaines des forces de vente ; *Revue Management & Avenir*, vol n°12.

Nillés J.J. (1998), L'éthique comme outil de management des forces de vente, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de savoie.

Persais E. (2003), Gestion durable de l'entreprise : vers une diminution du risque éthique, colloque Oriane, Octobre, Bayonne.

Savall H. et Zardet V. (2005), Approche endogène : vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise ? », in., *La responsabilité sociale de l'entreprise - Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez*, coordonné par Le Roy F., Marchesnay M, éditions EMS, 2005.

Ross W., Anderson E. et Weitz B. (1997), Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship, *Management Science*, 43, 5, 680-704.

## Annexe 1 : statistiques descriptives

### Items de la participation du commanditaire à la relation

Q 20- Quelle est votre appréciation de l'audit de coopération réalisé par le commanditaire sur votre organisation et la FVE ? (cocher la case correspondante)

Taux : 100%

	Très peu d'impact	Peu d'impact	Impact moyen	Fort impact	Très fort impact
Moyennes en %	6%	17%	32%	33%	12%

Q 39 - Votre client a-t-il mis en place un ou des interlocuteurs directs et disponibles en permanence pour vous ?

Oui  non

Taux de réponse : 100% Moyennes : Oui : 16 % et Non : 84 %

Q 40 - quelle est votre appréciation sur le degré de disponibilité de (ou des) l'interlocuteur (s) direct(s) mis en place par votre client ?

Taux de réponse : 100 %

	Très peu disponible	Peu disponible	Moyennement disponible	Effort important	Effort très important
Moyennes en %	0%	6%	30%	60%	4%

Q 41 - Votre client vous transmet-il à l'avance les renseignements commerciaux (tarifs, liste des clients ou des prospects, habitude de la clientèle, etc...) nécessaires à vos commerciaux ?

oui  non

Taux de réponse : 100% Moyennes : Oui : 81% et Non : 19 %

Q 42 - Quelle est votre appréciation sur le degré d'existence chez le client d'une culture morale et sociale (1) limitant les comportements opportunistes ?

Taux de réponse : 100 %

	Très peu de culture	Peu de culture	Culture moyenne	Culture importante	Culture très importante
Moyennes en %	0%	16%	22%	49%	13%

(1) c'est-à-dire que les décisions sont prises en respectant strictement un code de conduite et des valeurs morales ou sociales propres à l'entreprise

### Items de la mise en place du contrôle par le commanditaire

Q27- Quelle est votre appréciation sur le poids des pénalités financières, des mesures disciplinaires ou coercitives, ainsi que des refacturations, appliquées par votre client à votre rencontre ?

Q28- quel est le nombre de procédures que vous avez mis en place pour formaliser le prévention des dysfonctionnements ?

..... procédures

Q29- quel est le nombre de procédures que vous avez mis en place pour formaliser vos relations (contacts, échanges, contrôles ..... ) avec le client

..... procédures

Q30- Quel est le nombre de clauses que comprend votre contrat d'externalisation avec votre client ?

..... clauses

Q31- Quel est le nombre de pages que comprend le contrat d'externalisation avec votre client ?

..... pages

Q 35- Quel est le nombre de contrôles portés sur votre force de vente supplétive sur le terrain par votre client ?

..... contrôles

Q 33- Le contrat ou le cahier des charges en matière de force de vente supplétive, établi pour votre client vous précisent-ils des seuils d'erreurs à ne pas dépasser concernant les points suivants ? (cochez dans l'affirmative)

Type d'erreur	
Les erreurs de référencement	<input type="checkbox"/>
Le taux de mévente	<input type="checkbox"/>
Le taux d'échec de rendez-vous	<input type="checkbox"/>
Le non-respect des rendez-vous	<input type="checkbox"/>
La perte de clients	<input type="checkbox"/>
Le manque de remontées d'informations commerciales	<input type="checkbox"/>
le non-respect de la méthode de vente	<input type="checkbox"/>
Les écarts de stocks (en cas de vente sur place)	<input type="checkbox"/>
Les erreurs de remplissage de documents commerciaux ou administratifs	<input type="checkbox"/>

Q 54 - Quels types de récompenses avez-vous proposé, en collaboration avec votre client, aux commerciaux supplétifs ?

Types de récompense	<input type="checkbox"/>
Somme pré-établie	<input type="checkbox"/>
Commission en rapport au résultat	<input type="checkbox"/>
Produits exclusifs comme récompense	<input type="checkbox"/>
Voyages	<input type="checkbox"/>
Promotions de carrière	<input type="checkbox"/>
Publicité, plaque murale, trophées	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser) :	<input type="checkbox"/>

Q 36- Pouvez-vous indiquer la ou les catégories de personnel de votre client réalisant les contrôles sur le terrain ?

Directeur des ventes	<input type="checkbox"/>
Chef des ventes	<input type="checkbox"/>
Chef des ventes dédié aux forces de ventes supplétives	<input type="checkbox"/>
Directeur régional	<input type="checkbox"/>
Comptes-clefs	<input type="checkbox"/>
Directeur du marketing	<input type="checkbox"/>
Chef de produit	<input type="checkbox"/>

Annexe 2 : les variables agrégées

- La variable agrégée serreur (item 33)

La variable agrégée serreur est constituée des seuils d'erreur inscrits dans le contrat d'externalisation de vente, que doivent respecter les commerciaux supplétifs. La variable serreur représente une mesure du degré de contrainte inhérent au contrat :

$serreur = \sum_i \text{erreurs } i$ .  $\sum_i \text{erreurs } i$  est la somme des réponses binaires concernant les neuf niveaux d'erreur que peuvent spécifier les contrats d'externalisation de force de vente liant les prestataires de vente à leurs clients.

- La variable agrégée confvs (item 36)

La variable confvs représente l'ensemble d'acteurs de l'entreprise externalisatrice qui réalisent des contrôles sur la force de vente sur le terrain :  $confvs = \sum_i \text{catégories } i$ .

$\sum_i \text{catégories } i$  représente la somme des réponses binaires concernant les sept catégories de personnes du prestataire de vente qui peuvent exercer des contrôles sur la force de vente supplétive.

- Les variables agrégées récomfi, récompv et récomrh (item 54)

Trois variables agrégées qui sont récomfi, récompv et récomrh ont été élaborées de manière à distinguer les différentes formes de récompenses octroyées aux commerciaux supplétifs. Respectivement récomfi est constituée par la somme des binaires de deux indicateurs qui sont « la somme pré-établie » et « commission en rapport au résultat », récompv par la somme des binaires de « produit exclusif comme récompense » et de « voyages », et enfin récomrh par la somme des binaires de « promotions de carrière » et de « publicité, plaque murale, trophées ».