

Othman BOUJENA

Professeur de Marketing
ISG Paris
Chercheur Associé au CEROG
147, Avenue Victor Hugo
75116 Paris
Tél. 01 56 26 10 10
othman.boujena@iae-aix.com

Dwight MERUNKA

Professeur de Marketing
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III (IAE – CEROG)
et EUROMED Marseille Ecole de Management
Clos Guiot Puyricard
CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 02
Tél. 04 42 28 08 08
dwight.merunka@iae-aix.com

Les bénéfices du SFA : Une analyse comparative des perceptions des managers et des vendeurs

Résumé :

Les entreprises sont à la recherche de moyens permettant de développer et de maintenir la relation avec les clients et en tant que solution CRM, l'automatisation de la force de vente (SFA : Sales Force Automation) permet d'atteindre cet objectif par le biais d'un pilotage commercial efficace et efficient. Toutefois, l'appréhension des bénéfices du SFA peut être différente selon l'angle d'analyse et le type d'interlocuteur au sein de l'entreprise. L'objectif de ce papier est de comparer les bénéfices du SFA tels que perçus par les directeurs commerciaux aux perceptions des vendeurs équipés de cette solution. Nous menons une étude qualitative exploratoire auprès d'une part des managers et d'autre part des vendeurs. Les données collectées sont soumises à trois analyses de contenu complémentaires : une analyse thématique, une analyse lexicale et une cartographie cognitive. Les résultats indiquent que si les managers se soucient de la prestation des vendeurs, de la cohérence du discours et de la qualité de la relation clients, la force de vente souligne l'intérêt du SFA en termes de gain de temps, de pertinence de l'argumentaire commercial et de compétence.

Mots clés : Automatisation de la force de vente - bénéfices du SFA - Analyse de contenu - cartographie cognitive

Abstract:

Companies are looking for means to develop and maintain customer relationships. As a CRM solution, Sales Force Automation (SFA) being a CRM solution offers the potential to achieve that goal through more effective and efficient selling. However, the perception of SFA benefits for the company may depend on who judges the solution and on which role is attributed to SFA. The aim of this paper is to compare the perception of SFA benefits for sales managers and for salespeople. We conduct a qualitative exploratory study among sales managers and salespeople. The data collected were analyzed using three methods: thematic analysis of content, lexical analysis and cognitive mapping. The results indicate that while managers perceive SFA as a tool enabling to improve coherence of communication and customer relationship quality, salespeople consider that main SFA contributions consist of saving time, increasing negotiation reliability and competence.

Keywords: Sales force automation - SFA benefits - content analysis - cognitive mapping

Introduction

Connue sous l'abréviation SFA (Sales Force Automation), l'automatisation de la force de vente est une application CRM destinée au support des activités de vente et de prospection jusqu'à la conclusion des affaires. Ce système permet aux vendeurs d'accéder à n'importe quel moment à une base de données centralisée pour obtenir de l'information actualisée sur les produits, les contacts clients, les stocks, le service client et la logistique. A quoi s'ajoute la possibilité d'archivage des rapports sans avoir à se déplacer au siège de l'entreprise (Parthasarathy et Sohi, 1997). De part ses fonctionnalités, le SFA est de nature à améliorer la productivité des vendeurs ainsi que la relation avec les clients par le biais davantage d'efficacité et d'efficience (Speier et Venkatesh 2002). Ceci explique l'engouement des entreprises¹ pour ce genre de solutions en vue d'acquérir un avantage concurrentiel².

Cependant, au-delà du discours commercial des éditeurs des solutions SFA, peu de travaux se sont intéressés aux bénéfices du SFA. En effet, la mise en place des solutions SFA est une décision qui émane du sommet hiérarchique et qui répond souvent à des stratégies d'alignement sur la concurrence, à un souci d'image ou encore à une croyance aveugle en les avantages de l'automatisation. L'implantation d'un projet SFA implique deux acteurs principaux de l'entreprise : la direction commerciale et la force de vente. Ce papier a pour objectif d'étudier les bénéfices du SFA tels que perçus par ces deux catégories. La prise en compte de ces deux perspectives permettra d'établir une comparaison entre la vision managériale et celle des "utilisateurs" que sont les vendeurs. L'intérêt pour les perceptions s'explique par le fait que ces dernières sont déterminantes du succès du SFA dans l'entreprise. Alors que l'objectif du SFA s'inscrit généralement dans le cadre de l'amélioration de la relation avec les clients, les attentes de ce projet diffèrent selon l'unité d'analyse. L'automatisation de la force de vente est une décision d'ordre stratégique qui relève de la direction de l'entreprise tandis que l'exploitation du système revient à la force de vente qui doit en faire bon usage pour réaliser les objectifs escomptés.

La première partie de cet article analyse les bénéfices du SFA mentionnés dans la littérature en management de la force de vente et en systèmes d'information. La deuxième partie est

¹ Selon le rapport de 2007 de l'*International Data Corporation*, 50% des entreprises françaises sont aujourd'hui équipées d'une solution CRM.

² Selon l'IDC, le marché du CRM en France a enregistré un CA de 275 millions d'euros en 2006.

consacrée à la mise en œuvre d'une étude qualitative exploratoire. Elle présente le design de la recherche avant d'expliquer la méthodologie adoptée. La troisième partie présente les principaux résultats avant de conclure avec les contributions et les limites de la recherche.

Les bénéfices du SFA

L'un des défis majeurs de l'innovation technologique est de changer les comportements des individus. Ainsi, l'amélioration des compétences des commerciaux et de la relation client est l'essence même du SFA. En effet, les possibilités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication (TIC) en termes de collecte, de traitement et de dissémination de l'information sont supposées influencer les capacités des vendeurs à différents niveaux. L'analyse de la littérature a permis de classer les bénéfices du SFA selon trois catégories : la productivité de la force de vente, la gestion de l'information et la relation client.

La productivité de la force de vente

L'automatisation de la force de vente est destinée à accroître la productivité des vendeurs (Hitt et Brynjolfsson 1996 ; Moriarty et Swartz 1989 ; Taylor 1994 ; Wedell et Hempeck 1987). La productivité engendrée par l'utilisation des outils SFA se réalise par le biais d'une amélioration de l'efficacité d'une part et de l'efficience d'autre part.

Concernant l'efficacité, elle renvoie à la qualité du travail accomplie au regard des moyens mobilisés (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). Certaines recherches ont montré l'impact de la technologie sur la performance individuelle. Ainsi, les travaux de Barnes et Engle (2000) démontrent la relation entre l'utilisation de la technologie de l'information par les commerciaux et la performance des ventes (chiffre d'affaires et de part de marché). Johnson et Whitehorn (1997) ont montré l'impact de l'utilisation des ordinateurs portables sur les quotas réalisés par les vendeurs (prime annuelle). Ceci a été confirmé par Ahearne, Srinivasan et Weinstein (2004), Avlonitis et Panagopoulos (2005), Park, Holloway et Deitz (2005) ou Robinson, Marshall et Stamps (2005). Par ailleurs, Verity (1993) avance que les bénéfices du SFA tiennent à la réduction des erreurs liées au traitement manuel des tâches, la réduction des coûts de support, l'amélioration des taux de conversion ainsi que l'amélioration du prix moyen de vente par le biais d'une information davantage exacte et actualisée sur les tarifs. Maxham et Hair (2002) et Ahearne et Schillewaert (2000) avancent qu'une implantation

efficace du SFA est de nature à améliorer la productivité à travers une meilleure prospection, un développement et un profilage des clients. Les fonctionnalités offertes par les TIC en matière de recherche et d'archivage de l'information permettent de mieux identifier les futurs clients et de cerner le profil des comptes existants. Un vendeur utilisant les outils SFA dispose d'une information pertinente et actualisée (Goldenberg 1995) pour accomplir ces tâches. Par conséquent, il pourra proposer de meilleures alternatives, prendre des décisions plus efficaces (Ahearne et Schillewaert 2000 ; Doll et Torkzadeh 1998), maintenir une meilleure relation avec les clients et accroître sa productivité (Hill et Swenson 1994).

L'apport des TIC se situe donc autant au niveau de la richesse de l'information que de sa pertinence. C'est pour cette raison, que le recours aux outils SFA influence positivement le processus décisionnel des vendeurs en accroissant leur force de proposition et leur capacité à s'adapter aux clients (Ahearne et Schillewaert 2000). Enfin, les TIC facilitent l'interprétation et l'analyse des informations (Huber 1990) et influencent positivement l'efficacité personnelle (Igbaria et Tan 1997). Désignés par certains auteurs comme des outils d'intelligence artificielle, les outils SFA présentent d'énormes capacités de traitement de l'information ce qui permet aux vendeurs de mieux comprendre leur environnement et d'assurer un suivi analytique de leurs affaires. Ahearne et Schillewaert (2000), ont montré un impact positif du SFA sur la connaissance marché et la connaissance technique du vendeur.

Le second aspect de la productivité est l'amélioration de l'efficacité. Cette dernière renvoie à l'allocation du temps et des efforts des vendeurs (Darmon 1993 : 27). De nombreux travaux affirment que le SFA améliore l'efficacité des vendeurs grâce à un meilleur gain de temps (Keillor et al. 1997 ; Pullig et al. 2002 ; Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). De même, Rivers et Dart (1999) indiquent que le SFA a pour objectif de (1) réduire le temps passé sur les activités de support, et (2) permettre un accès rapide à une information en temps réel. Ceci a pour conséquence l'accélération du cycle de vente par l'accumulation des gains de temps sur les différentes phases du processus commercial. Pour Ryssel, Ritter et Gemünden (2004), les TIC permettent la réduction du temps de traitement des tâches, la réduction du temps consacré aux tâches routinières et une réponse plus rapide aux requêtes des clients. En plus des effets d'automatisation consistant en l'informatisation de procédés manuels, les outils SFA permettent une meilleure gestion du temps. C'est le cas des applications destinées à la programmation des visites. Ces applications améliorent l'efficacité des vendeurs en leur permettant d'organiser plus facilement l'ensemble de leurs contacts par secteur géographique

(Ahearne, Jelinek et Rapp (2005), Ryssel, Ritter et Gemünden (2004), Wedell et Hemeck 1987). L'apport de la technologie se situe donc au niveau de l'optimisation des visites en fonction du potentiel des clients ainsi que de leurs besoins. Enfin, l'amélioration de l'efficacité se manifeste aussi par une réduction du temps de réponse aux requêtes des clients (Gilbert 2004).

En somme, le SFA améliore l'accomplissement d'un certain nombre de tâches commerciales et permet au vendeur d'atteindre de meilleurs résultats. En plus de la productivité, l'apport du SFA se situe aussi au niveau de la gestion de l'information.

-Insérer Figure 1 ici-

La gestion de l'information

L'information est au centre du processus commercial et sa gestion fait partie des principales fonctions de la force de vente (Darmon 1993). De par son activité, la force de vente constitue un relais permanent d'informations entre le siège, les collègues et les clients et c'est à ce niveau que se situe l'apport des systèmes SFA. Ces derniers permettent la collecte, le stockage et la dissémination d'une multitude d'informations sur les clients et le marché. La force de vente disposant du SFA a un accès rapide à une information détaillée sur les produits, l'historique des achats et l'offre des concurrents. Par conséquent, cette force de vente sera en mesure de fournir une information plus riche sur les produits, une prise de commande plus exacte et de permettre à l'entreprise d'offrir plus de services et de produits et d'analyser les données clients. De plus, lors de l'interaction avec le client, la technologie aide les vendeurs en mettant à leur disposition un accès plus rapide à une information de meilleure qualité. Ceci réduit le temps nécessaire pour la préparation de la présentation commerciale ainsi que le nombre de suivis lorsqu'une information supplémentaire est requise (Taylor 1994). Les vendeurs utilisant la technologie peuvent explorer les données clients et repérer l'information critique sur laquelle il convient de focaliser, ce qui les aide à être dans une posture plus confortable pour vendre. A titre d'exemple, les outils SFA répertorient l'historique client ce qui permet à la force de vente de mieux distinguer les comptes potentiellement intéressants pour la vente horizontale et verticale de ceux qui ne sont pas une source viable de profit.

En plus du traitement de l'information, les travaux en force de vente montrent que les outils SFA améliorent la capacité des vendeurs à communiquer de manière claire aux clients (Rice et Blair 1984 ; Sproull et Kiesler 1986) accroissant ainsi leur compétence commerciale (Millman et Hartwick 1987). Par exemple, les outils de présentation interactive permettent aux vendeurs de faire des comparaisons plus efficaces entre leurs produits et l'offre de la concurrence. De même, les outils de configuration permettent de proposer des solutions plus orientées clients (Khandpur et Wevers 1998 ; Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). En effet, les systèmes SFA comprennent des assistants qui guident les vendeurs dans l'articulation de leur présentation en fonction du profil du client et de ses besoins (Ahearne et Schillewaert, 2000). Une connaissance préalable et meilleure des profils des clients aide les vendeurs à préparer leur entretien commercial de manière adaptée. Par ailleurs, l'impact du SFA inclut aussi la facilitation de la communication grâce à la réduction des inhibitions, une plus grande facilité de maintien des relations commerciales, la possibilité de communiquer au-delà des frontières géographiques et une rapidité de communication (Millman et Hartwick 1987).

Enfin, les systèmes SFA permettent le partage des informations client et un accroissement de la coordination entre les différents acteurs du service clients. Ceci a pour effet une meilleure compréhension des besoins des clients à travers les différentes fonctions de l'entreprise. Ce partage des connaissances permet aux entreprises d'informer et d'orienter les processus internes destinés à créer de la valeur pour le client (Prode et Ferrell 1989 ; Pullig, Maxham et Hair 2002). Il en résulte une force de vente davantage experte et compétente.

-Insérer Figure 2 ici-

La gestion de la relation client

La gestion de la relation avec les clients est une des fonctions principales de la force de vente. Les systèmes SFA ne se limitent pas à l'organisation du travail interne des vendeurs mais agissent au-delà des frontières de l'entreprise pour améliorer la relation client (Donaldson et Wright 2002). La qualité de la relation client renvoie à une valeur intangible liée à l'échange entre les vendeurs et les clients (Lagace, Dahlstrom et Gassenheimer 1991) et la partie humaine du CRM est probablement la plus importante (Fisher, 2001). En effet, l'avènement de la technologie est de nature à améliorer l'interaction entre les individus en termes de temps, d'intensité et d'émotions (Kasper-Fuehrer et Ashkanasay 2001). Crosby et al. (1990)

ont étudié différents aspects de la qualité de la relation et l'ont défini comme la confiance du client en le vendeur et la satisfaction à l'égard de la relation. De même, Morgan et Hunt (1994) suggèrent que des relations réussies sont caractérisées par des niveaux élevés de confiance mutuelle et d'engagement entre les parties.

Dans un contexte de vente, le SFA peut faciliter le développement des relations acheteur-vendeur à travers son impact sur la confiance (Keillor, Bashaw et Pettijohn 1997). La technologie de l'information rend les processus commerciaux plus fiables grâce au support en matière de prise de décision (Goldenberg 1995), à la planification et à la qualité de gestion (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). Le recours au SFA permet aussi de proposer au client des produits et services de qualité (Goldenberg 1995) livrés à temps ce qui permet de générer de la satisfaction. Ceci est perçu par le client comme une compétence et une volonté de servir les besoins du client, accroissant ainsi la confiance (Hawes, Mast et Swan, 1989). Tout d'abord, l'utilisation des outils SFA par les vendeurs améliore leur compétence. La compétence renvoie à la perception qu'a le client du degré de connaissance du vendeur au sujet de ses besoins, des produits, des tendances de l'industrie et de l'offre des concurrents (Behrman et Perreault 1982). Une étude menée auprès des directeurs commerciaux montre que ces derniers considèrent que la technologie influence la perception de la compétence des vendeurs par les clients. La même étude rapporte que 90 % des directeurs commerciaux interrogés décident d'équiper leur force de vente en SFA pour qu'ils fassent preuve davantage de professionnalisme et de compétence (Colombo 1994). Grâce aux outils SFA, les vendeurs peuvent consulter les achats passés des clients en vue de poser les questions censées améliorer leur compréhension des besoins des clients ainsi que les évolutions futures (Donaldson et Wright 2002). Ahearne et Schillewaert (2000) ont trouvé des corrélations positives entre l'utilisation du SFA et la connaissance du marché ainsi que la connaissance technique des vendeurs. De même, un accès plus large à la connaissance peut se révéler crucial pour aider le vendeur à faire preuve davantage d'aisance dans la négociation (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004), de gagner la confiance et l'engagement des clients ainsi que de se prémunir de la concurrence. L'ensemble de ces arguments suppose un effet indirect sur la qualité de la relation client (Park, Halloway et Deitz 2005).

En second lieu, l'utilisation des technologies par les vendeurs contribuent à leur orientation clients. Par exemple, le SFA libère les vendeurs des tâches administratives et leur permet de consacrer davantage de temps aux clients ainsi que d'assurer un meilleur suivi des affaires

(Ansnen 1962 ; Bell 1973 ; Goldenberg 1995). De même, le SFA permet d'accroître le nombre de prospects démarchés par les vendeurs (Ahearne et Schillewaert 2000 ; Goldenberg 1995). La technologie peut aider les vendeurs à communiquer de manière plus efficace les bénéfices à travers des présentations interactives et participatives qui placent le produit dans un contexte pertinent pour le client (Ahearne et Schillewaert 2000). En effet, l'accès à des bases de données centralisées permet à la force de vente d'identifier les informations susceptibles de résoudre les problèmes des clients ce qui accroît sa crédibilité aux yeux des acheteurs et par conséquent la confiance qu'ils éprouvent à son égard. Par ailleurs, la dépendance renvoie aux perceptions et attentes du client au sujet du fait que le vendeur tiendra ses engagements vis-à-vis de lui. La dépendance est une composante relationnelle qui se construit à travers le temps. Les applications de gestion des contacts du système SFA permettent aux vendeurs d'identifier, de repérer et de suivre les requêtes des clients ainsi que de maintenir un contact régulier. Ceci permet au vendeur de tenir ses engagements et contacts avec les clients donnant ainsi une perception accrue de la dépendance. Les bénéfices relationnels de la technologie se révèlent souvent à long terme. Le client constate au fil du temps et des transactions l'amélioration de la qualité de service et de livraison. Ceci le conduit à percevoir l'investissement de la force de vente dans la réponse à ses besoins et renforce ainsi son engagement envers elle (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004).

Enfin, les systèmes SFA peuvent contribuer à l'amélioration de la satisfaction client par le biais d'une meilleure réponse à ses attentes (Goldenberg 1995) et par le biais du professionnalisme manifesté par les vendeurs. Si l'ensemble de ces bénéfices relationnels sont réalisés, les bénéfices monétaires suivront. Fisher (1998) avance que l'implantation des outils SFA mène à un accroissement des revenus grâce à un taux de conversion plus important et un taux de rétention élevé dû à une meilleure satisfaction du client.

-Insérer Figure 3 ici-

Les bénéfices liés à l'utilisation du SFA relèvent donc de la productivité des vendeurs, de la gestion de l'information et de la gestion de la relation client. L'ensemble de ces bénéfices servira de base à une étude qualitative exploratoire destinée à vérifier leur pertinence auprès des managers ainsi que des commerciaux.

Etude qualitative exploratoire

Design de l'étude

Cette étude a pour objectif de vérifier la pertinence des bénéfices identifiés dans la littérature et de faire émerger de nouveaux avantages. Nous avons ainsi eu recours à des entretiens semi-directifs avec des managers et leurs commerciaux sur la base des thèmes identifiés dans la littérature. Ces entretiens ont duré en moyenne entre quarante cinq minutes et une heure. La constitution de l'échantillon s'est faite en cascade de manière à assurer la cohérence des propos recueillis auprès des différentes catégories d'interviewés. Nous avons contacté des éditeurs des solutions SFA³ afin de récupérer les coordonnées de certains de leurs clients ayant acquis les solutions SFA et dont les directeurs commerciaux et vendeurs ont été ensuite approchés. La composition de notre échantillon pour l'étude qualitative exploratoire est donnée dans la Table1.

- Insérer Table 1 ici -

Le choix des interviewés a tenu compte de la diversité des secteurs d'activité car les bénéfices de l'automatisation peuvent varier en fonction du secteur, de la taille ou encore du rôle assigné à la force de vente. Après atteinte de saturation, l'échantillon final était composé de quatorze interviewés. La saturation est établie une fois que l'exhaustivité thématique et la variabilité des données sont atteintes (Guest, Bunce et Johnson 2006). Cette taille est conforme aux seuils requis pour une étude qualitative exploratoire (Guest, Bunce et Johnson 2006, Kuzel, 1992).

Dans un premier temps, les directeurs commerciaux étaient approchés de manière à identifier les bénéfices qu'ils attribuent au SFA. Dans un deuxième temps, les vendeurs de la même entreprise étaient interrogés sur la solution SFA à leur disposition⁴. Nous avons procédé selon une approche allant du général au détail. Ainsi, les questions portaient d'abord sur les fonctionnalités de l'outil ensuite sur son apport au travail quotidien pour finir avec la

³ Ces éditeurs représentent les acteurs principaux du marché du SFA (Pivotal, Selligent, PeopleSoft, Sage, Oracle, SAP).

⁴ Pour éviter tout biais, les vendeurs étaient assurés de la confidentialité de leurs propos.

contribution du SFA à la relation entre le vendeur et le client. Une question subsidiaire était posée en fin d'entretien au sujet d'inconvénients éventuels du système SFA mis en place.

Les réponses ont été enregistrées et retranscrites avant d'être soumises à une analyse de contenu. Trois types d'analyses ont été menés : une analyse de contenu thématique, une analyse lexicale et la cartographie cognitive.

Méthodologie

L'analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques comme l'analyse thématique des unités de sens et l'analyse syntaxique ou lexicale à partir des unités de vocabulaire et de la construction du discours (des phrases). Nous procédons ici à une analyse de contenu du discours recueilli dans les entretiens semi-directifs. Nous menons donc une analyse thématique et lexicale du corpus obtenu. Enfin, nous avons eu recours à la cartographie cognitive pour représenter les perceptions des interviewés.

L'analyse de contenu thématique s'est faite selon un codage en deux étapes : le codage a été opéré manuellement et à l'aide du logiciel N'VIVO et a permis de transformer le contenu brut et désordonné des entretiens en un ensemble organisé d'idées et de concepts permettant de dégager du sens. La première étape a consisté en la catégorisation. Cette phase est descriptive et permet de regrouper les thèmes identifiés dans des "boîtes" homogènes. La deuxième étape représente la méta-catégorisation qui fait appel à l'interprétation en vue d'expliquer les bénéfices perçus du SFA (Huberman et Miles 1991 : 117). Concrètement, il s'agit de la théorisation qui consiste à regrouper les catégories descriptives obtenues à la lumière des enseignements de la littérature et des postulats sous-jacents de la recherche (Lincoln et Guba 1985 : 342). Cette phase répond à des règles d'attribution. En d'autres termes, nous avons établi une liste avec les définitions des différents concepts mobilisés et l'attribution des thèmes issus du premier codage aux méta-catégories s'est faite en fonction de leur relation aux concepts. Pour garantir la fiabilité du codage, nous avons procédé à chaque fois à des codages successifs en vue de préserver leur convergence. De même, dans un souci de validité, nous avons procédé à un double codage. Ce processus a permis de confirmer la concordance en termes de codage avec un Kappa de Cohen supérieur à 80 %.

Après une analyse thématique du contenu des entretiens, nous appréhendons le discours des répondants au regard du lexique utilisé. Il s'agit tout d'abord d'identifier les mots clés au regard de la problématique de recherche et par la suite de calculer des occurrences de ces mots dans le corpus obtenu. Les résultats de l'analyse lexicale ont permis de tracer les axes principaux du discours des directeurs commerciaux ainsi que des vendeurs et l'identification de mots clés s'est faite au regard des bénéfices perçus de l'automatisation de la force de vente. Les mots clés ont été regroupés dans des catégories cohérentes de manière à en faciliter l'interprétation.

Enfin, la dernière étape de l'analyse de contenu est la cartographie cognitive. Cette méthode issue de la psychologie cognitive et utilisée en management à partir des années 1970 sous l'impulsion des travaux d'Axelrod en 1976. Le terme cartes cognitives est apparu pour la première fois en 1948 dans un papier d'Edward C. Tolman portant le titre de "*Cognitive maps in rats and men*" et paru dans *Psychological Review*. Même si l'auteur n'a pas employé le mot dans le même sens que celui qui lui a été attribué en sciences de l'organisation, il y faisait le panégyrique des vertus de la raison. Cette méthode consiste en la représentation, sous forme de cartes, des perceptions d'une personne ou d'une organisation au sujet d'un domaine particulier (Axelrod 1976). La représentation graphique des perceptions des individus constitue une carte cognitive. Cette dernière est supposée être suffisamment précise pour capturer les filtres perceptuels et la vision idiosyncrasique de l'individu (Langfield-Smith et Wirth 1992). De manière générale, une carte cognitive est constituée de deux éléments : (1) des concepts, appelés aussi construits ou variables, qui sont des idées susceptibles de décrire un domaine particulier et qui peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau, la présence ou l'absence de quelque chose. Ces concepts sont représentés graphiquement sous forme de nœuds. (2) des liens entre ces concepts (flèches). Ces liens peuvent être des liens de similarité, de contiguïté, de ressemblance, d'influence et/ou de causalité (Huff 1990).

Nous intéressés à l'impact du SFA, la cartographie cognitive retenue sera de type causal. En effet, il s'agit de représenter la cognition comme un système de relations de cause à effets en vue de capturer la structure de la cognition à partir de textes issus d'interviews (Narayanan et Armstrong 2005). Il s'agit de la méthode documentaire principalement utilisée en management pour représenter les perceptions des organisations ou des managers (Allard-

Poesi 1997 ; Ehlinger 1996). Pour exploiter le corpus des entretiens retranscrits, nous avons procédé à un codage des données accompli en trois étapes :

- Identification dans le corpus des unités d'analyse relatives aux assertions comprenant des liens de causalité entre le SFA et ses bénéficiaires. De la même manière que pour le codage thématique, un double codage a été effectué, avec un taux d'accord sur les éléments codables 85 %.
- Spécification des concepts et des liens. Il s'agit d'identifier quels sont pour le locuteur les éléments considérés comme influençant ou influencés. Le concept central étant le SFA, cette étape consistait en le repérage des bénéficiaires directs et indirects de ce phénomène. Concernant les liens, le codage a tenu compte des liens de causalité positifs entre le SFA et d'autres concepts.
- Fusion des concepts et des relations synonymes. Il s'agit d'identifier les variables jugées similaires ou synonymes. C'est le cas lorsqu'une variable a été mentionnée plusieurs fois par l'interviewé ou qu'une variable paraît comme une partie d'une variable plus générale. Ainsi le concept d'organisation a été parfois fusionné avec celui de rigueur ou de sérieux en fonction du sens voulu par le locuteur. La fiabilité du codage a été établie pour chaque étape (taux d'accord entre les deux juges).

Plusieurs méthodes sont possibles pour la représentation graphique des cartes cognitives (Axelrod 1976, Bougon et *al.* 1977, Eden, Ackerman et Cropper 1992, Cossette 1994). Nous avons retenu la méthode de Bougon et *al.* (1977) qui consiste à établir la carte en plaçant en cercle les variables de manière à obtenir une représentation sous forme de toile d'araignée. Pour ce faire, nous avons eu recours au logiciel *DECISION EXPLORER*. Dans un souci de validité, les cartes cognitives ont été soumises à évaluation par les interviewés de manière à s'assurer que nos représentations graphiques correspondent aux représentations discursives des sujets. En effet, la carte établie doit refléter le langage et la logique du sujet bien qu'il soit difficile de s'abstraire de cette construction. La figure 4 est un exemple d'une carte causale d'un directeur commercial.

Résultats

L'analyse de contenu thématique a permis de mettre en évidence les thèmes relatifs aux bénéfices perçus du SFA. Certains de ces bénéfices correspondent aux enseignements de la littérature (connaissance, qualité de la présentation commerciale, vente adaptée, etc.), d'autres ont émergé de l'étude exploratoire (professionnalisme, réactivité, disponibilité, proactivité, etc.). De manière générale, les bénéfices identifiés renvoient tous à des comportements ou aptitudes de la force de vente ainsi qu'aux aspects relationnels caractérisant l'interaction entre le vendeur et le client. Le calcul des fréquences d'apparition a permis de classer les bénéfices selon leur importance. Le classement des méta-catégories par groupe d'interviewés (directeurs commerciaux / vendeurs) est donné dans la Table 2.

- Insérer Table 2 ici -

Bien que les bénéfices évoqués soient parfois similaires, l'analyse montre que la pondération de ces derniers est différente selon qu'il s'agisse des managers ou des vendeurs. Ceci s'explique par la différence en termes de conception et du rôle assigné au SFA et par conséquent d'angle d'analyse de ses avantages.

Perception du SFA par les directeurs commerciaux

L'automatisation est perçue comme un outil d'optimisation du management de la force de vente. L'allocation du temps et de l'effort de la force de vente constitue un souci permanent pour les directeurs qui voient dans les technologies le moyen d'améliorer la productivité. D'autre part, les directeurs commerciaux prêtent une attention particulière à la gestion de la relation client et pensent que les outils SFA permettent d'améliorer la qualité de prestation de leurs vendeurs et de mieux répondre aux attentes des clients. Ceci est de nature à préserver le capital clients, voire le développer. Les résultats de l'analyse thématique indiquent que le **professionnalisme** (24,5 %⁵) est perçu comme étant le principal bénéfice. En effet, bien que cette notion ne soit pas clairement définie dans la littérature, elle renvoie à une appréhension globale de la prestation des vendeurs. Par professionnalisme, les directeurs commerciaux entendent autant un vendeur efficace, gérant son activité de manière exemplaire qu'un

⁵ Ce pourcentage représente le taux d'occurrence de ce thème dans le discours des managers.

vendeur soucieux des besoins et attentes de ses clients. Ainsi, les directeurs commerciaux citent des bénéfices comme la **réactivité** (12,2 %) permettant à leurs équipes d'être en permanence à l'écoute de leur territoire de vente pour répondre à ses requêtes.

De même, la **disponibilité** (3,5 %) est citée aussi comme bénéfique pour les clients dans le sens où les outils SFA favorisent une meilleure présence et accessibilité de la force de vente. La réactivité et la disponibilité des vendeurs sont favorisées par la **communication** (5,2 %) que facilite le SFA. D'autres bénéfices pour les clients sont recensés comme la **qualité des présentations commerciales** (7 %) et la **proactivité** (1,7 %) qui renvoie à la prise d'initiative et la génération d'idées nouvelles pour la résolution des problèmes des clients.

Les directeurs soulignent aussi l'apport du SFA en termes de gestion des connaissances. Ils pensent que les solutions SFA permettent aux vendeurs de manifester une meilleure **connaissance** (3,5 %) de leurs comptes grâce aux bases de données et à l'Internet et de tenir par conséquent un discours plus **cohérent** (14 %) aux yeux des clients. La gestion de la **relation clients** (14 %) vient en deuxième position. Selon les directeurs commerciaux, la mise en place des outils SFA permet aux vendeurs de faire preuve davantage de professionnalisme et par conséquent renforce la relation avec les clients. Enfin, le bénéfice d'**image** (7 %) est aussi cité par les directeurs qui pensent que le SFA a un impact positif sur la perception que les clients ont de leur fournisseur.

L'analyse lexicale indique que le discours des directeurs commerciaux s'articule autour de l'allocation du temps et de l'effort des commerciaux et autour de l'accroissement de la réactivité au sein du territoire (Table 3).

- Insérer Table 3 ici -

La dernière étape de l'analyse représente l'établissement des cartes cognitives. Celles-ci démontrent que le SFA est le concept central dans la mesure où il est perçu comme étant directement à l'origine d'un certain nombre d'effets. La carte en figure 5 indique que la cohérence du discours est l'un des principaux apports du SFA perçu par les directeurs commerciaux. En effet, le SFA permet non seulement d'avoir une meilleure visibilité du client (*vision à 360°*) mais aussi de partager cette connaissance entre tous les acteurs de l'entreprise. Ceci a pour conséquence d'accroître la réactivité aux requêtes du client dans le

sens où tous les interlocuteurs de ce dernier pourront l'aider du fait qu'ils connaissent préalablement son profil. De même, l'historisation des données clients que facilite le SFA améliore la connaissance du client et permet ainsi de personnaliser le discours ou de proposer de nouvelles offres.

- Insérer Figure 4 ici -

En plus de l'établissement des cartes causales individuelles, nous avons eu recours aux méthodes d'agrégation pour représenter les perceptions collectives. Les interviewés étant regroupés en quatre catégories fonctionnelles, il est intéressant d'établir une carte collective par catégorie de manière à représenter ses perceptions. La méthode retenue pour l'établissement des cartes collectives est celle des cartes causales moyennes. Cette dernière consiste à représenter dans la même carte l'ensemble des relations évoquées par plus de la moitié des interviewés de la même catégorie. En d'autres termes, la carte moyenne représente les perceptions faisant l'objet d'un accord majoritaire manifeste dans le récit des répondants. Le recensement des liens de causalité (directs et indirects du SFA) évoqués par l'ensemble des sujets se fait à l'aide de tableaux appelés tableaux disjonctifs de similarité ou de présences-absences. Il s'agit de matrices de données où les liens d'influence constituent des caractéristiques (colonnes) et les cartes à comparer des individus (lignes). La case d'indice (i,j) contient 1 si la carte possède le lien j, et la valeur 0 sinon. L'analyse de la carte moyenne des managers permet de constater les mêmes bénéfices que ceux évoqués par les éditeurs comme le professionnalisme, la disponibilité ou encore la réactivité. De plus, la cohérence du discours constitue un bénéfice important aux yeux des directeurs commerciaux.

- Insérer Figure 5 ici -

Perceptions du SFA par les vendeurs

La perception des bénéfices du SFA par les vendeurs concerne essentiellement l'apport en termes d'aide aux tâches quotidiennes. Les bénéfices que permettent les technologies en termes de temps et de moyens constituent un support important aux activités de vente et influencent aussi la qualité de la relation avec les clients. Ainsi, les vendeurs évoquent la pertinence comme premier bénéfice pour les clients. La gestion du portefeuille de clients nécessite de disposer d'une vision d'ensemble des comptes avec les spécificités de chacun, ce qui permet de mieux comprendre les attentes et besoins des clients et de mieux les satisfaire.

Grâce aux bases de données et à l'utilisation d'Internet, les vendeurs connaissent mieux leurs clients et construisent donc un argumentaire fondé et structuré. C'est l'apport des technologies en matière de processus informationnel. Ces dernières permettent de gérer et d'analyser des quantités importantes de connaissances stockées. C'est pour cette raison, que les vendeurs évoquent la **pertinence** (29,5 %) et la **connaissance du client** (19,2 %) comme bénéfices principaux du SFA. Ensuite, les vendeurs citent deux autres bénéfices relatifs à l'interaction avec les clients et qui sont la **disponibilité** (13,6 %) et la **réactivité** (20,4 %) aux requêtes des clients (ces bénéfices ont été aussi mentionnés par les éditeurs SFA et les directeurs commerciaux).

De même, l'utilisation des outils SFA a un impact sur la **proactivité** (4,5 %) des commerciaux dans le sens où elle constitue un facteur de motivation pour la prise d'initiative. Le SFA libère les vendeurs des tâches administratives ce qui leur permet de se consacrer à d'autres activités liées à la vente réelle. Ceci leur permet de mieux gérer leur travail et de satisfaire leurs clients. Enfin, le **professionnalisme** (4,5 %) et **l'image de marque** (2,2 %) constituent les deux bénéfices en termes d'image évoqués par les commerciaux. Même si ce genre d'appréhension émane généralement de ceux qui côtoient les vendeurs (clients) ou ceux chargés de les évaluer (directeurs commerciaux), la proximité dont jouissent les vendeurs avec leurs clients leur permet d'apercevoir ce genre d'impact.

L'appréhension du lexique utilisé par les vendeurs confirme les constats de l'analyse thématique et montre que pour ces derniers, l'essentiel des bénéfices réside dans l'aide à l'accomplissement des tâches quotidiennes (planning, prospection...), voir Table 3.

Enfin, l'analyse des cartes cognitive de la force de vente indique que le SFA leur permet d'améliorer leur réactivité, disponibilité et professionnalisme aux yeux du client. Du point de vue de l'argumentaire, les commerciaux affirment un apport au niveau de la force de proposition, notamment en termes d'alternatives et de solutions aux problèmes. De même, le SFA influence la pertinence du discours commercial grâce aux données qu'il met à disposition de la force de vente (Darmon 2001). Dans ce sens, les vendeurs soulignent l'impact positif du SFA sur la présentation commerciale qui leur permet de démontrer leur intérêt pour le client par le biais de la personnalisation et de l'évocation des préoccupations propres du client. Cette proximité du client est due au meilleur suivi que facilite le SFA. Enfin, les vendeurs affirment que le SFA influence l'image de marque de l'entreprise.

- Insérer Figure 6 ici -

En vue d'approfondir notre analyse cognitive, nous avons procédé à une analyse topographique des cartes selon la méthode de Cossette (1994) et avons eu recours à des indicateurs. Tout d'abord, nous avons calculé des indicateurs quantitatifs permettant d'appréhender la structure générale des cartes. Nous avons calculé le nombre de concepts contenus dans les cartes (Weick et Bougon 1986), le nombre de concepts reflétant le degré de différenciation des éléments composant les cartes. De même, nous avons calculé le nombre de liens de manière à traduire le degré d'interconnexion des concepts (Eden et *al.* 1992). Enfin, la densité renvoie au rapport entre le nombre de liens et le nombre de concepts. La deuxième catégorie d'indicateurs concerne l'organisation des cartes cognitives. Elle renvoie aux concepts centraux dans la carte, c'est-à-dire ceux fortement influencés et/ou fortement influençants. La variable initiale dans cette recherche étant le SFA, elle enregistre le degré de centralité le plus élevé et la présentation commerciale vient en deuxième. Elle constitue le comportement le plus important et le plus caractéristique de la relation entre le vendeur et le client. De même, c'est à travers la présentation que transparaissent de nombreux bénéfices comme la personnalisation, la pertinence de l'argumentaire, la fiabilité du discours, l'intérêt et le suivi du client, l'image du vendeur, etc. (Table 4).

- Insérer Table 4 ici -

L'analyse de la topographie des cartes cognitives individuelles aboutit à plusieurs constats :

- Les concepts mentionnés par chaque catégorie d'interviewés dénotent un intérêt et une orientation différents. En effet, les directeurs commerciaux mobilisent moins de concepts que les vendeurs.
- Les managers se soucient davantage de la productivité des vendeurs mais surtout de la cohérence du discours vis-à-vis du client. Cette cohérence est considérée comme la clé de la fiabilité de l'entreprise et de l'amélioration de la réactivité face aux requêtes des clients. La connaissance client constitue l'autre concept important souligné par les managers.

- Du côté des vendeurs, l'indice de différenciation est égal à 30. Le discours renvoie essentiellement au professionnalisme, à la pertinence de l'argumentaire et à la disponibilité.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'identifier et de comparer les bénéfices du SFA tels que perçus par les managers et les vendeurs. L'analyse de la littérature a permis de définir trois catégories de bénéfices : la productivité des vendeurs, la gestion de l'information ainsi que la gestion de la relation clients. Une étude qualitative exploratoire a été menée auprès de directeurs commerciaux et de leurs vendeurs. Les données obtenues ont été soumises à trois analyses de contenu complémentaires : analyse thématique, analyse lexicale et cartographie cognitive et l'analyse des résultats a permis de contraster les deux perceptions. Les directeurs commerciaux ont une appréhension plutôt managériale du SFA (de par leur fonction), alors que les vendeurs en ont une vision plus utilitaire et pragmatique. Le SFA est un projet souvent initié par la direction générale et dont les objectifs sont l'optimisation du pilotage commercial et l'amélioration du service client. Pour cette raison, les managers perçoivent l'uniformisation du discours commercial ainsi que sa cohérence au sein de l'équipe commerciale comme l'un des principaux bénéfices du SFA. Cette solution permet un formatage, une standardisation et un partage du capital connaissance qui est de nature à uniformiser le message délivré au client. De même, les directeurs commerciaux considèrent le SFA comme un outil permettant de faire preuve davantage de professionnalisme aux yeux des clients en améliorant la qualité du service rendu, ce qui permet de renforcer la relation avec ces derniers.

Pour leur part, les vendeurs ont une appréhension du SFA basée sur l'informatisation de tâches qui relèvent des activités quotidiennes de vente comme la programmation des visites. Le SFA permet aussi d'améliorer leurs connaissances techniques et du marché et par conséquent d'accroître la pertinence de leur discours. Ainsi, la principale contribution du SFA demeure d'ordre informationnel. Cependant, l'analyse des entretiens a permis d'identifier une autre différence entre les directeurs commerciaux et les vendeurs. Contrairement à d'autres projets, les projets CRM/SFA comportent non seulement une contrainte budgétaire mais aussi comportementale. Ainsi, certains vendeurs ont souligné les difficultés liées à la mise en place du SFA en entreprise ainsi que les dysfonctionnements relatifs à l'exploitation du système et c'est pour cette raison que la majorité des travaux sur le SFA se sont intéressés à la problématique de l'adoption (Ahearne et *al.* 2000, Avlonitis et Pnagopoulos 2005, Jones,

Sundaram et Chin 2000, Speier et Venkatesh 2002). Le projet SFA est souvent un projet vertical décidé au sommet de la hiérarchie et imposé à la force de vente et cette dernière le perçoit souvent comme un moyen d'accroître le contrôle sur les équipes commerciales. La différence en termes de perception des bénéfices peut s'expliquer par un manque de communication autour du projet en interne. De plus, la force de vente est non seulement utilisatrice du système mais c'est aussi elle qui l'alimente en informations aux côtés de la direction marketing. A ce niveau, le *Technology Acceptance Model* souligne que l'approbation d'une technologie dépend de deux facteurs : la perception de l'utilité et la facilité d'usage (Davis 1989). Une mauvaise gestion de la mise en place du SFA engendre des frustrations auprès de la force de vente qui peut être à l'origine de freins à l'utilisation ou de sous-utilisation du système voire de son rejet.

Concernant les contributions, cette recherche a permis de présenter une synthèse des bénéfices du SFA tels que mentionnés par deux littératures complémentaires : management de la force de vente et systèmes d'information. Elle permet aussi de comparer deux perceptions : celle des managers et celle des vendeurs. Enfin, l'analyse a permis de mieux comprendre et expliquer les difficultés rencontrées par les vendeurs à l'occasion de la mise en place du système ou de son exploitation.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche a permis de combiner trois méthodes d'analyse de contenu complémentaires, dont la cartographie cognitive utilisée pour la première fois en marketing. Cette méthode a permis de mettre en évidence la structure des causalités relatives à l'utilisation du SFA par les vendeurs. Du point de vue managérial, les résultats de cette étude mettent en évidence les mécanismes par lesquels les bénéfices du SFA se réalisent. Les travaux réalisés sur l'impact du SFA se sont surtout intéressés aux retombées quantitatives du SFA (chiffre d'affaires, quotas...), alors que les résultats de cette recherche fournissent aux managers une information au sujet des bénéfices qualitatifs du SFA (professionnalisme, image de marque, réactivité, proactivité, etc). Ces bénéfices sont une étape nécessaire pour la réalisation des bénéfices monétaires. De plus, la compréhension des différences en termes de perception est de nature à sensibiliser les managers à la nécessité de communiquer autour du projet SFA pour éviter toute dissonance cognitive parmi les vendeurs. En effet, une vision commune du projet SFA et de ses retombées garantira davantage de succès au système.

Cette recherche comporte néanmoins quelques limites. Tout d'abord, il conviendrait de reconduire l'étude au sein d'un même secteur. En effet, l'adoption et les bénéfices du SFA dépendent de la nature du secteur ainsi que du rôle assigné à la force vente. A titre d'exemple, le secteur des services financiers et le secteur de l'industrie pharmaceutique ont une utilisation plus intensive des solutions SFA que d'autres secteurs. Il convient aussi de tenir compte de l'effet de taille. Les solutions SFA sont souvent onéreuses et leur déploiement diffère selon la taille de l'entreprise. Par ailleurs, pour des raisons de cohérence nous avons tenu à interroger les vendeurs subordonnés aux managers interviewés. Cette approche peut conduire certains vendeurs, bien que rassurés, à modérer leur propos pour éviter des conflits avec la direction. Il serait donc opportun d'interroger des vendeurs utilisant les mêmes solutions mais appartenant à d'autres entreprises du même secteur.

Concernant les voies futures de recherche, cette étude constitue une première étape vers la construction d'un modèle conceptuel permettant de mesurer l'impact du SFA sur les aptitudes et comportements de la force de vente. Ce modèle permettra d'opérationnaliser pour la première fois des concepts clés pour le management de la force de vente comme le professionnalisme, la réactivité, la proactivité, la disponibilité, etc et une phase quantitative permettra de tester les hypothèses du modèle. De même, afin d'avoir une approche complète du phénomène il serait intéressant d'interroger les deux autres parties concernées par le SFA : les éditeurs des solutions et bien entendu les clients. Ceci permettra de comparer les quatre points de vue pour mieux comprendre les bénéfices du SFA. Le client est au centre du marketing et de la relation commerciale et la compréhension de ses perceptions des bénéfices (ou des défauts) du SFA est d'une importance cruciale.

Bibliographie

- Ahearne, M. & Schillewaert N. (2000), The effect of information technology on salesperson performance, *Working paper de l'E-Business Research Center*, Université de l'Etat de Pennsylvanie.
- Ahearne, M., Jelinek R. & Rapp A. (2005), Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388.
- Ahearne, M., Schillewaert N., Frambach R.T. & Moenaert R.K. (2000), The Acceptance of information Technology in the Sales Force. *Working paper de l'E-Business Research Center*, Université de l'Etat de Pennsylvanie.
- Allard-Poesi, F. (1997), Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Avlonitis, G.J., Panagopoulos, N.G. (2005), Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in The Sales Force, *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368.
- Axelrod, R. (1976), *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press.
- Barnes, M.L. & Engle R. (1995), Can sales force automation help you be a more effective manager ?, *Sales Process Engineering and Automation Review*, September, 16-19.
- Behrman, D.N. & Perreault W.D. (1982), Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Bougon, M.G., Weick, K.E., & Binkhorst, D. (1977), Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Colombo, G. (1994), *Sales force automation*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Cossette, P. (1994), *Les cartes cognitives et organizations*, Les Presses Universitaires et de Laval and Les Editions Eska, Québec.
- Crosby, L.A., Evans K.R. & Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, Juillet, 68-81.
- Darmon, R.Y. (2001), *Pilotage dynamique de la force de vente*, Village Mondial.
- Darmon, R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica.
- Davis, F.D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, September 13 : 319-339.
- Doll, W. & Torkzadeh, G., (1998), Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context", *Information and Management*, 33, 171-185.
- Donaldson, B. et Wright, G. (2002), Sales Information Systems: Are they being used for more than simple mail shots?, *Journal of Database Marketing* 9(3), March, 276-284.
- Eden, C., Ackerman, F. et Cropper, S. (1992), The analysis of cause maps, *Journal of Management Studies*, 29(3), 309-324.
- Ehlinger, S. (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Fisher, J. (1998), The secret's out, *Entrepreneur*, Vol. 26, May, pp. 112-19.
- Fisher, J. (2001), New ways to win over fickle clients, *The Financial Times*, London.
- Goldenberg, B. (1995), Sales systems soar, *Business Marketing*, January, pp. 21-22.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006), How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability, *Field Methods*, 18(1), 59-82.

- Hawes, J., Mast, K.E. & Swan, J.E., (1989), Trust earning perceptions of sellers and buyers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1-8.
- Hill, N.C. & Swenson, M.J. (1994), The Impact of Electronic Data Interchange on the Sales Function, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (Summer), 79-87.
- Hitt, L. & Brynjolfsson, E. (1996), Productivity, Profit and Consumer Welfare: Three Different Measures of Information Technology's Value, *MIS Quarterly*, (MISQ "Best Paper" Award for 1996. An earlier version appeared as "The Three Faces of IT Value: Theory and Evidence, Proceedings of the International Conference on Information Systems, 1994, Vancouver, British Columbia, "Best Paper" award at the conference) *MIS Quarterly*, pp. 121-142.
- Huber, G. (1990), A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making, *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- Huberman, M. & Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Huff, A. (1990), *Mapping Strategic Thought*, Wiley and Sons, USA.
- Igbaria, M. & Tan, M. (1997), The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance, *Information and Management*, 32, 113-121.
- Johnson, D. & Whitehorn, M. (1997), Justifying the use of portable computer technology by the salesforce of a large insurance company, *The Services Industries Journal*, 17(3), 507-527.
- Jones, E., Sundaram, S. & Chin, W. (2000), Factors leading to sales force automation use : a longitudinal analysis, *Working paper du département de marketing du Bauer College of Business*, Université d'Houston.
- Karimi, J., Somers, T.M. & Gupta, Y.P. (2001), Impact of information technology management practices on customer service, *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- Kasper-Fuehrer, E.C. & Ashkanasy, N.M. (2001,) Communicating trustworthiness and building trust in virtual organizations, *Journal of Management Studies*, 27, 235-254.
- Keillor, B.D., Bashaw, R.E. & Pettijohn, C.E. (1997), Salesforce automation issues prior to implementation : the relationship between attitudes toward technology, experience and productivity, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(3/4), 209-219.
- Khandpur, N. & Wevers, J. (1998), *Sales force automation using Web technologies*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kuzel, A. (1992), Sampling in Qualitative Enquiry, in B. Crabtree and W. Muller (eds) *Doing Qualitative Research*, 31-44. London: Sage.
- Lagace, R.R., Dahlstrom, R. & Gassenheimer, J.B. (1991), The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Langfield Smith, K. & Wirth, A. (1992), Measuring differences between cognitive maps, *Journal of the Operational Research Society*, 43, 1135-1150.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, CA: Sage.
- Millman, Z. et Hartwick, J. (1987), The impact of automated office systems on middle managers and their work, *MIS Quarterly*, 11(4), 479-491.
- Morgan & Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(July), 28-38.
- Moriarty, R.T. & Swartz, G.S. (1989), Automation to Boost Sales and Marketing, *Harvard Business Review*, January-February.
- Narayanan, V.K. & Armstrong, D.J. (2005), *Causal Mapping for Research in Information Technology*, Idea Group Publishing, Hershey (eds.), PA.

- Park J.E., Holloway, B.B. & Deitz, G.D. (2005), The Benefits of sales force automation: an empirical examination of SFA usage on relationship quality and performance, *Proceedings of the National Conference in Sales Management*, 4-7.
- Parthasarathy, M. & Sohi, R.S. (1997), Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople : theory and implications, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(3/4), 196-208.
- Pullig, C., Maxham, J.C. & Hair, J.F. (2002), Sales force automation systems : an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, *Journal of Business Research*, 55, 401-415.
- Rice, R.E. & Blair, J.H. (1984), *New organizational media and productivity*, In Rice, R.E. & Associates (Eds), *The New Media*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Rivers, M. & Dart, J. (1999), The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 59-73.
- Robinson, L. Jr, Marshall, G.W., Miriam B. & Stamps M.B. (2005), An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting, *Industrial Marketing Management*, 34(4), p.407.
- Robinson, W. (1957), The statistical measure of agreement, *American Sociological Review*, 22, 17-25.
- Ryssel, R., Ritter, Th. & Gemünden, H. G. (2004), The Impact of Information Technology Deployment on Trust, Commitment and Value Creation in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Speier, C. & Venkatesh, V. (2002), The Hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66, 98-111.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1986), Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication, *Management Science* (32), 1492-1512.
- Taylor T.C. (1994), Valuable insights on sales automation progress, *Sales Process Engineering & Automation Review*, Décembre, 19-21.
- Verity, J.W. (1993), Taking a laptop on a call, *Business Week*, (October 25), 124-135.
- Wedell & Hempeck D. (1987), Sales Force Automation-Here and Now, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(2), August, 11-16.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986), Organizations as cognitive maps, Charting ways to success and failure in H. P. Sims, D. A. Gioia and Associates (Eds.), *The Thinking Organization*, London, Jossey Bass Publishers, 102-135.

Figure 1. Les bénéfices des TIC en termes de productivité

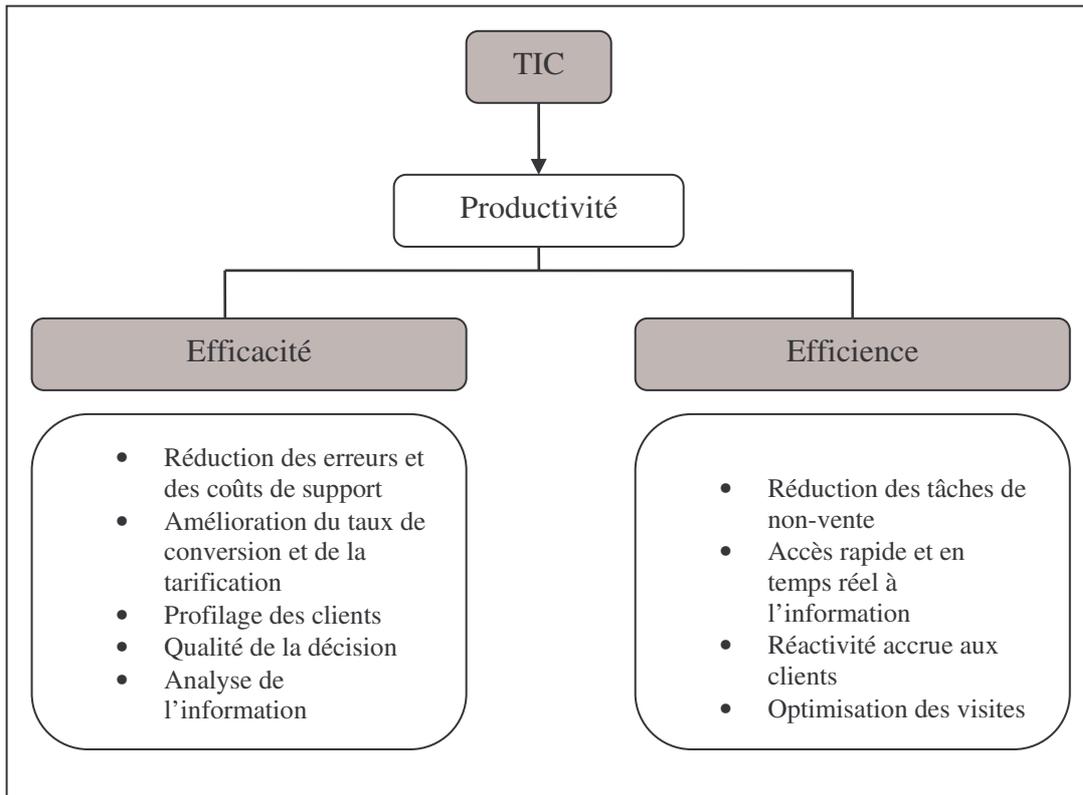


Figure 2. Les bénéfices des TIC en termes de gestion de l'information

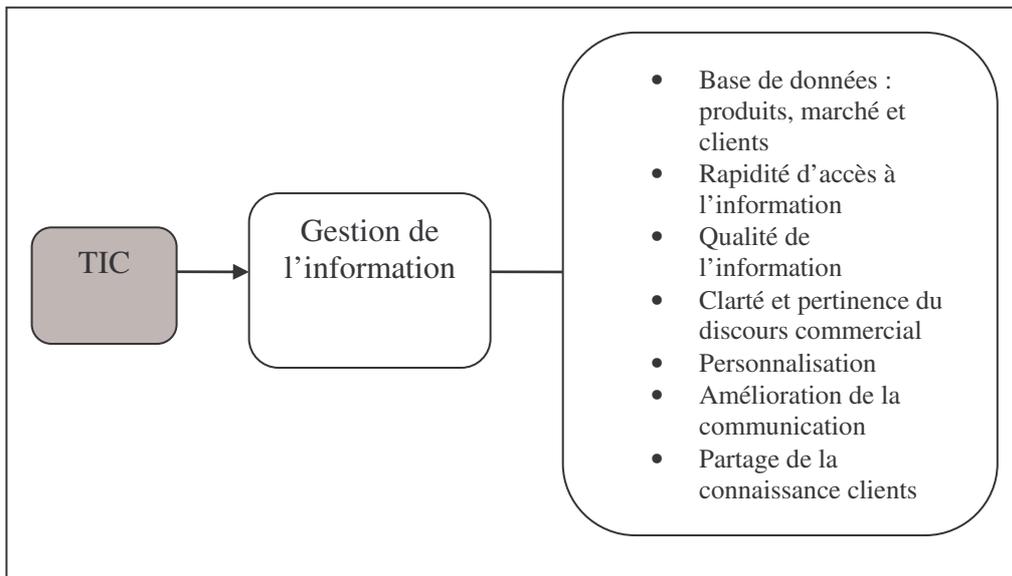


Figure 3. Les bénéfices des TIC en termes de relation avec les clients

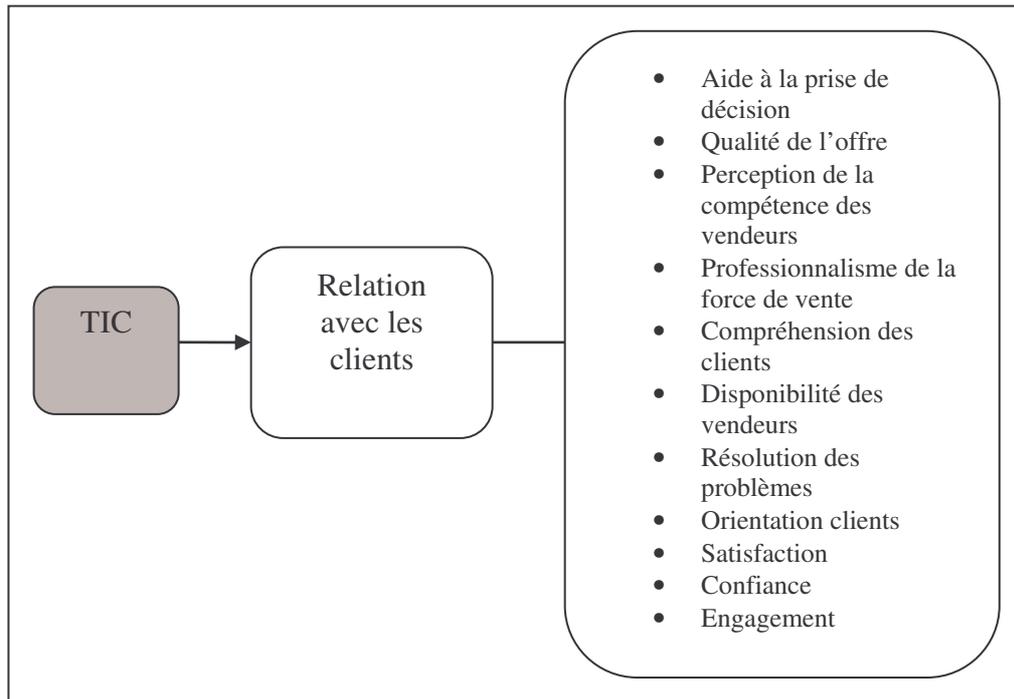


Table 1. Echantillon de l'étude qualitative

Catégorie d'interviewés	Entreprises	
Directeurs commerciaux et vendeurs	Secteur d'activité	
	GIRAUD INTERNATIONAL KRAFT FOOD SFR UNILEVER IBM MERCK SODEXHO	Transport Produits de grande consommation Télécommunications Produits de grande consommation High Tech Industrie pharmaceutique et santé Services

Table 2. Classement des méta-catégories par groupes d'interviewés et selon les occurrences

Catégorie d'interviewés	Méta-catégories	
Directeurs commerciaux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Professionnalisme 2. Relation client 3. Cohérence 4. Réactivité 5. Qualité de présentation 6. Image de l'entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Communication 8. Connaissance client 9. Disponibilité 10. Proactivité 11. Adaptation
Vendeurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertinence 2. Connaissance client 3. Disponibilité 4. Professionnalisme 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Réactivité 6. Proactivité 7. Image de marque

Table 3. Mots clés selon la catégorie d'interviewés

Catégorie d'interviewés	Mots clés
Directeurs commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs, temps, collègues, disponibilité, rapport ▪ Relation, proactivité, réactivité, confiance, fiabilité, arguments, avantages
Vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéfices, cohérence, fréquence, opportunités, performance, pertinence, planning, prospection, relance, siège, temps

Figure 4. Carte cognitive individuelle d'un directeur commercial

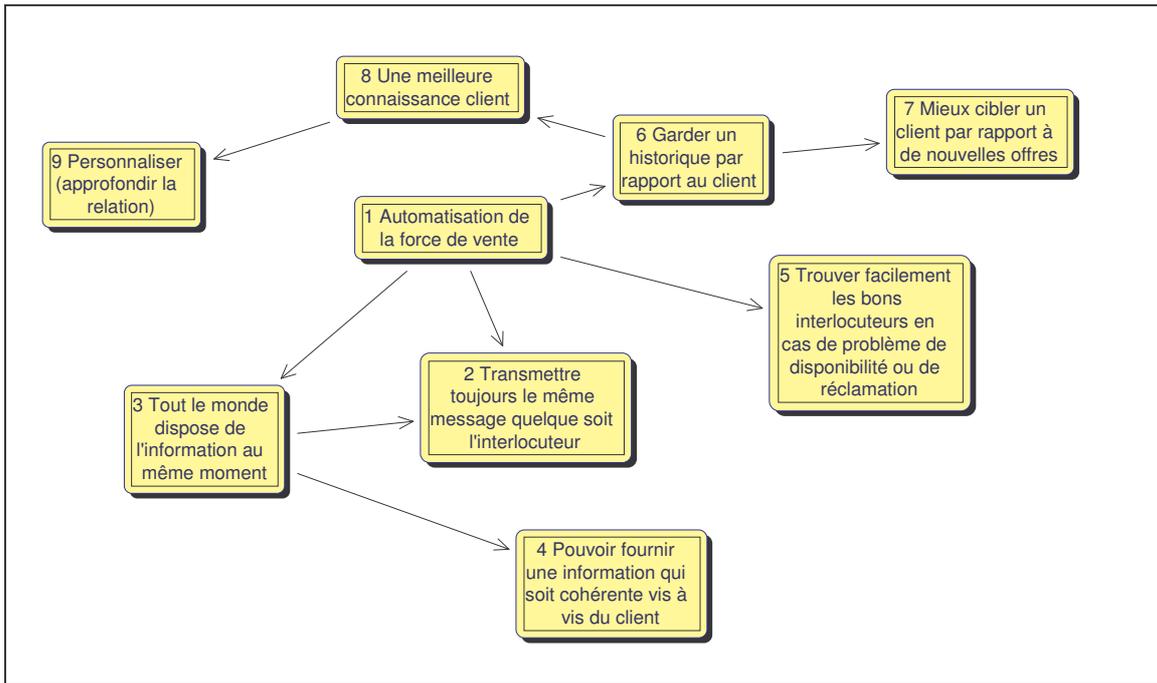


Figure 5. Carte cognitive moyenne des directeurs commerciaux

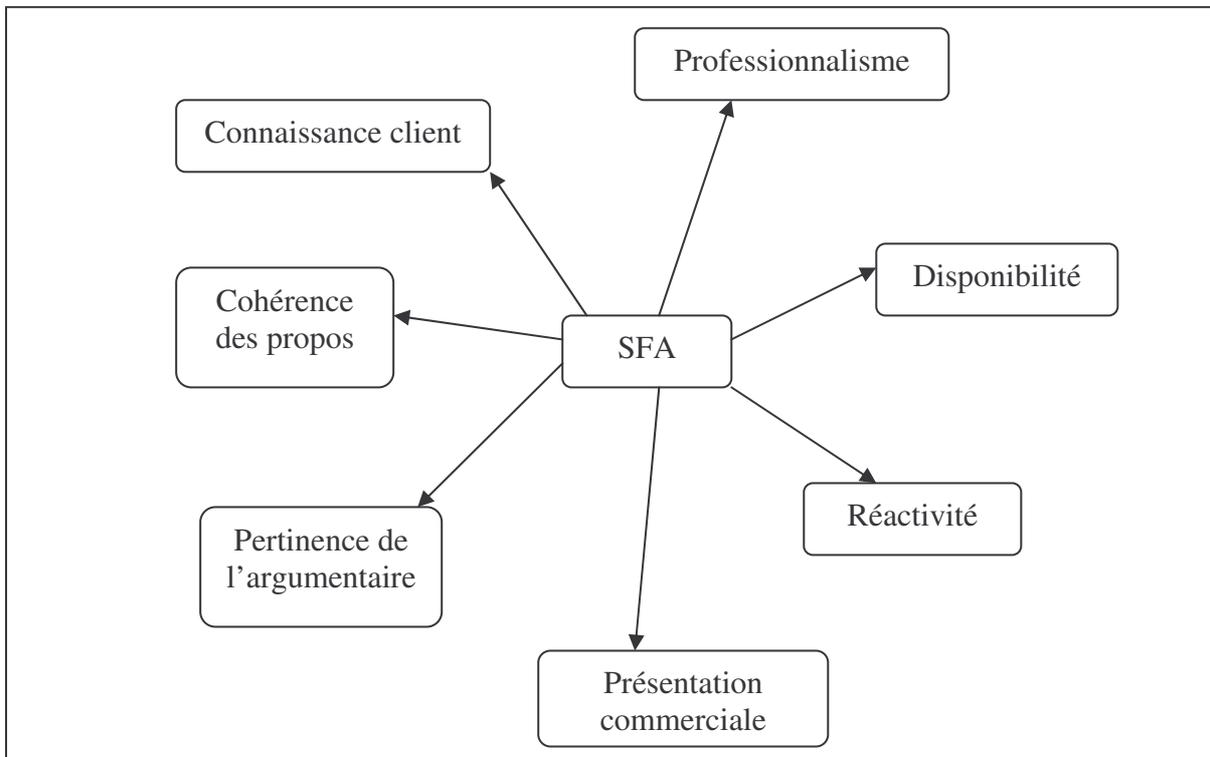


Figure 6. Carte cognitive moyenne des vendeurs

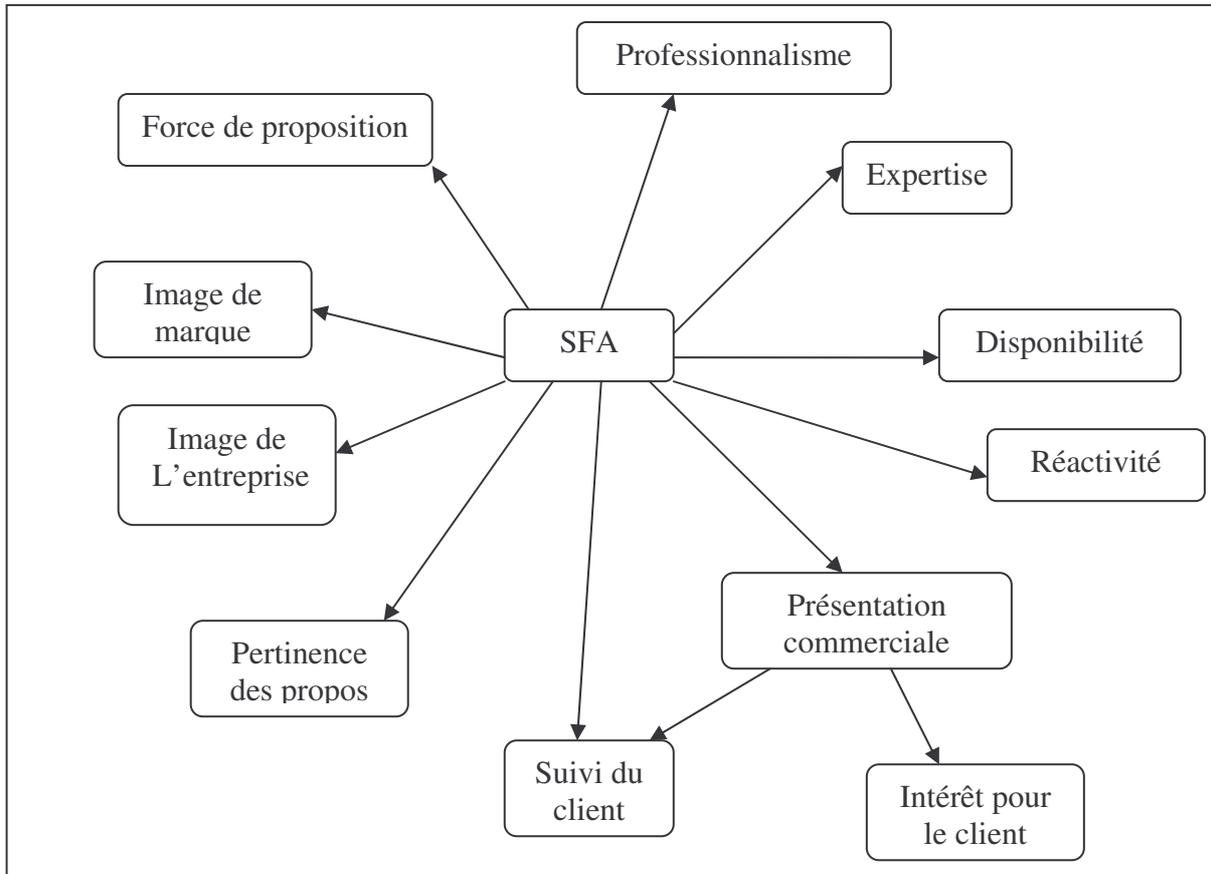


Table 4. Analyse de la topographie des cartes cognitives

Indicateurs		Managers	Vendeurs
Structure	Différenciation		
	Nombre de concepts	19	30
	Interconnexion		
	Nombre de liens	42	56
	Densité	2,21	1,86
Organisation	Concept central	SFA	SFA