

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Distribution et management de la chaîne logistique

THEME :

**LA PERCEPTION DE L'AUTOMATISATION
DE LA FORCE DE VENTE PAR L'EQUIPE
DE VENTE**

**ETUDE DE CAS : BERGERAT
MONNOYEUR ALGERIE**

Présenté par :

Mlle HAMITOUCHE Ryma

Encadreur :

Mme DEMMOUCHE NEDJOUA

Maitre de conférences «B» à EHEC

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Dédicaces

Au meilleur des pères

A ma très chère maman

Qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté

A qui je dois tout

A ma sœur Roumeila et ma cousine Imene

A qui je souhaite un avenir radieux plein de réussite

A mes Amis

A tous ceux qui me sont chers...

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur Madame **DEMMOUCHE NEDJOUA**. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, **Mustapha** et **Nadia**, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie aussi ma sœur **Roumeila** pour son encouragement et son aide.

Je remercie très spécialement **Imene**, **Hassiba**, **Samira** et **Manel**, pour leur amitié, leur soutien inconditionnel et leur encouragement. Enfin, je remercie tous mes Ami(e)s que j'aime tant, Pour leur sincère amitié et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Liste des abbreviations

ANDI : l'Agence Nationale de Développement des Investissements.

B to B : Business to Business.

B to C : Business to Consumer.

BDD : Base De Donnée.

BMA : Bergerat Monnyeur Algérie.

BTP : Bâtiment et Travaux Publics.

CA : Chiffre d'Affaire.

CRM : Customer Relationship Management.

CSCEC : China State Construction Engineering Corporation.

DA : Dinars Algérien.

ERP : Entreprise Ressource Planning.

FDV : Force De Vente.

GRC : Gestion de la Relation Client.

LTM : Life Time Value.

Mds : Milliards de DA.

PME : Petite et Moyenne Enterprise.

RFM : Récence, Fréquence, Montant.

SAV : Service Après Vente.

SFA : Sales Force Automation.

VRP : Voyageur Représentant Placier.

Liste des figures

Numéro	Titre du schéma / Figure	Page
Figure n°I-01	Les domaines couverts par les projets CRM	8
Figure n°I-02	Matrice stratégique de différenciation des clients	11
Figure n°II-03	Schéma du plan général de vente	30
Figure n°II-04	Cadre conceptuel	41
Figure n°III-05	La fonction commerciale en B to B	46
Figure n°III-06	Les produits commercialisés par BMA	57
Figure n°III-07	La direction CAT au niveau de BMA	57
Figure n°IV-08	Répartition de l'échantillon selon l'âge	74
Figure n°IV-09	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	75
Figure n°IV-10	Répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise	76
Figure n°IV-11	Poste de travail occupé au sein de l'entreprise	77
Figure n°IV-12	Types de clients à prendre en charge au sein de l'entreprise	78
Figure n°IV-13	Présentation des tâches selon l'ordre d'importance	79
Figure n°IV-14	Temps mis pour réaliser les différentes tâches au sein de l'entreprise	80
Figure n°IV-15	Fixation des objectifs qualitatifs pour la force de vente de l'entreprise	81
Figure n°IV-16	Types d'objectifs qualitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise	82
Figure n°IV-17	Fixation des objectifs quantitatifs pour la force de vente de l'entreprise	83
Figure n°IV-18	Types d'objectifs quantitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise	84
Figure n°IV-19	Evaluation des objectifs fixés à la force de vente de l'entreprise	85
Figure n°IV-20	Les outils d'évaluation de la force de vente de l'entreprise	86
Figure n°IV-21	Les difficultés rencontrées par la force de vente de l'entreprise	87
Figure n°IV-22	Le degré de satisfaction de la force de vente	88

Figure n°IV-23	Possession de pc par la force de vente	89
Figure n°IV-24	Possession du net au bureau par la force de vente	90
Figure n°IV-25	La plus value d'une automatisation selon la force de vente	91
Figure n°IV-26	Le degré de peur de la force de vente	92
Figure n°IV-27	Justification du degré de peur de la force de vente	93
Figure n°IV-28	Mode de résistance de la force de vente face à l'automatisation	94
Figure n°IV-29	Nombre des commerciaux et des vendeurs veulent suivre une formation	95
Figure n°IV-30	L'adaptation de la force de vente avec l'automatisation	96
Figure n°IV-31	Le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation	97

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
Tableau n°I-01	Fonctionnalités des moyens d'automatisation des compagnes marketing	14
Tableau n°I-02	Le rôle du centre d'appel	15
Tableau n°II-03	Avantages et inconvénients d'une répartition par territoire	25
Tableau n°II-04	Avantages et inconvénients d'une répartition par produits	26
Tableau n°II-05	Avantages et inconvénients d'une répartition par type de marché et de client	26
Tableau n°II-06	Avantages et inconvénients d'une répartition par importance du client	27
Tableau n°II-07	Avantages et inconvénients d'une répartition par fonction	27
Tableau n°II-08	Avantages et inconvénients d'une répartition par combinaison	28
Tableau n°II-09	Avantages et inconvénients de la gestion de la relation client pour le vendeur	32
Tableau n°III-10	Les filiales du Groupe Monnoyeur	55
Tableau n°IV-11	Répartition de l'échantillon selon l'âge	74
Tableau n°IV-12	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	75
Tableau n°IV-13	Répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise	75
Tableau n°IV-14	Poste de travail occupé au sein de l'entreprise	76
Tableau n°IV-15	Types de clients à prendre en charge au sein de l'entreprise	77
Tableau n°IV-16	Présentation des tâches selon l'ordre d'importance	78
Tableau n°IV-17	Temps mis pour réaliser les différentes tâches au sein de l'entreprise	80
Tableau n°IV-18	Fixation des objectifs qualitatifs pour la force de vente de l'entreprise	81
Tableau n°IV-19	Types d'objectifs qualitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise	82

Tableau n°IV-20	Fixation des objectifs quantitatifs pour la force de vente de l'entreprise	83
Tableau n°IV-21	Types d'objectifs quantitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise	84
Tableau n°IV-22	Evaluation des objectifs fixés à la force de vente de l'entreprise	85
Tableau n°IV-23	Les outils d'évaluation de la force de vente de l'entreprise	86
Tableau n°IV-24	Les difficultés rencontrées par la force de vente de l'entreprise	87
Tableau n°IV-25	Le degré de satisfaction de la force de vente	88
Tableau n°IV-26	Possession de pc par la force de vente	89
Tableau n°IV-27	Possession du net au bureau par la force de vente	89
Tableau n°IV-28	La plus value d'une automatisation selon la force de vente	90
Tableau n°IV-29	Le degré de peur de la force de vente	91
Tableau n°IV-30	Justification du degré de peur de la force de vente	92
Tableau n°IV-31	Mode de résistance de la force de vente face à l'automatisation	94
Tableau n°IV-32	Nombre des commerciaux et des vendeurs veulent suivre une formation	95
Tableau n°IV-33	L'adaptation de la force de vente avec l'automatisation	96
Tableau n°IV-34	Le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation	97
Tableau n°IV-35	Croisement entre la difficulté de l'exécution des tâches et l'âge	98
Tableau n°IV-36	Croisement entre le degré de peur et l'âge	99
Tableau n°IV-37	Croisement entre le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation et l'ancienneté	100

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La gestion de la relation client (GRC ou CRM).....	2
Section 1 : Comprendre le CRM et ses types.....	2
Section 2 : La mise en place du CRM.....	8
Chapitre II : FDV et SFA.....	22
Section 1 : La force de vente (FDV).....	22
Section 2 : L'automatisation de la force de vente (SFA).....	33
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.....	44
Section 1 : Le secteur B to B.....	44
Section 2 : Présentation générale de l'entreprise.....	51
Chapitre IV : La perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente de l'entreprise BMA	62
Section 1 : Démarche de l'enquête.....	62
Section 2 : Résultat de l'enquête.....	71
Conclusion générale.....	105

Résumé

Les entreprises sont à la recherche de moyens permettant de développer et de maintenir la relation avec le client, et en tant que solution CRM, l'automatisation de la force de vente (SFA : Sales Force Automation) permet d'atteindre cet objectif, mais aussi ça permet de perfectionner, automatiser et rationaliser les processus de vente pour accélérer le cycle commercial, réduire les charges administratives et réaliser de meilleures ventes. Chaque fonctionnalité de cette automatisation est conçue pour aider l'entreprise à réaliser ses objectifs en gain de temps, renforcement de la collaboration, et assistance en ligne donc chaque étape du cycle de vente est facilitée.

Ainsi, nous pouvons dire que le SFA est une solution complète d'automatisation de la force de vente qui fournit d'une part aux commerciaux les outils nécessaires à l'optimisation de leur temps de travail, et d'autre part permet aux responsables de superviser les activités et de faire des prévisions commerciales fiables.

A travers cette recherche, nous projetons connaître la perception de l'automatisation de la force de vente par les commerciaux, les vendeurs de pièces de rechange et les responsables.

Mots clés : Gestion de la relation client- Automatisation de la force de vente- Processus de vente – L'entreprise.

Abstract

Firms are looking for ways that permit developing and maintaining the relationship with the customer. As a solution CRM, the sales force automation permits achieving this objective, but it also permits to perfect, automate and rationalize selling process to accelerate the commercial cycle, reduce the administration charges and realize better sales. Each of the features of these automate is done to help the firm to realize its objectives by gaining time, reinforcement of collaboration and line assistance so that each step of the sale cycle is facilitated.

So, we can say that the SFA is a complete solution of sales force automation that provides the commercial the necessary items of optimization of their working time from one hand. And from another hand it permits the responsible to supervise the activities and make reliable trade predictions.

Through this research, we project to know the perception of sale force automation by commercial, spare parts dealers and responsible.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM) – Sales Force Automation (SFA) – Selling process – The firm.

Introduction générale

Introduction générale

Les techniques de l'information et de la communication, la réorganisation du paysage géopolitique mondial et aussi l'inflation du taux de chômage ont mis l'économie mondiale sous le signe de l'incertitude et de la complexité, ce qui a entraîné une concurrence sévère entre les entreprises.

Cette concurrence grandissante avec les effets de la mondialisation et la libéralisation a poussé les entreprises à s'intéresser de plus en plus à la fonction marketing dans un moment où le but primordial des entreprises était de comment vendre ses produits et non plus comment produire plus. Ce qu'il est traduit par Peter Drucker dans sa célèbre expression « *Fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer.* »¹

Donc cette concurrence devient de plus en plus intense et serrée. L'entreprise s'est trouvée face à un contexte où le client qui constitue sa principale source de revenu est devenu mieux informé, mieux expérimenté et surtout plus exigeant et qui a aussi la possibilité de choisir son fournisseur ou même de le changer, ce qui a poussé chaque entreprise à développer de nouveaux concepts et outils dans la fonction marketing tels que le marketing relationnel afin d'offrir des produits et services qui répondent le mieux à leurs attentes et surtout de renforcer sa relation avec le client à long terme et séduire les clients potentiels.

Le marketing relationnel ou la gestion de la relation clients est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en s'appuyant sur les nouvelles technologies qui permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

C'est ainsi que le marketing relationnel et surtout le CRM, ou la gestion de relation client s'avère indispensable dans le marché actuel en se basant sur des outils tels que l'automatisation de la force de vente (Sales Force automation) qui est un logiciel dédié à la force de vente. Le SFA permet d'automatiser les processus de vente et aide l'équipe de vente à travailler efficacement et à consacrer plus de temps à la vente.

¹ DRUCKER (P) : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, édition d'Organisation, Paris, 1975, p. 85

Dans le cadre de notre recherche, notre choix s'est porté en particulier sur le leader du marché algérien de la distribution et la vente des engins de BTP « Bergerat Monnoyeur Algérie » pour son expérience et son succès dans le domaine, mais surtout son potentiel d'extension sur le marché Algérien.

A cet effet, l'objectif de notre étude est de souligner l'importance d'une entreprise d'adopter un système d'automatisation de la force de vente et de connaître la perception de cette automatisation par l'équipe de vente.

Pour mieux cerner cette étude, nous allons essayer de répondre à cette problématique :

"Comment l'entreprise BMA en générale et l'équipe de vente en particulier peuvent elles adopter un système d'automatisation de la force de vente (SFA) ?"

Afin de répondre à cette problématique, nous avons soulevé les sous-questions suivantes :

- Les tâches assignées aux commerciaux et vendeurs peuvent-elles être toutes accomplies par tout personnel qualifié ?
- Quelle tranche d'âge parmi les commerciaux et vendeurs est la plus concernée par les changements ?
- Quelle est l'attitude qui sera adoptée par la force de vente une fois l'automatisation intégrée ?

Dans cette optique, les hypothèses suivantes sont formulées :

- **H1** : Les commerciaux et les vendeurs les plus âgés (41-50 ans) ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche.
- **H2** : Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes (20-30 ans) ont peur du changement plus que les autres commerciaux et vendeurs (+ de 31 ans).
- **H3** : Les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés (+ de 5ans) auront des comportements négatifs une fois que l'automatisation est intégrée.

Afin de bien mener notre étude, nous avons utilisé trois méthodes de recherche

- La première consiste en une étude documentaire en consultant des ouvrages, revues périodiques, articles rédigés dans ce domaine, afin de présenter le CRM et le SFA dans leurs cadre théorique.
- La deuxième consiste en une étude qualitative menée auprès d'un échantillon de 03 managers (un manager marketing, un responsable comptoir pièce de rechange et un responsable des commerciaux). Le choix de l'entretien comme méthode de recueil d'informations d'explique par le fait qu'il convient parfaitement pour connaître la perception de cette automatisation par les dirigeants de BMA. L'analyse de donnée de cette étude est faite par la méthode du résumé.
- La troisième consiste en une étude quantitative sous forme de questionnaire administré auprès d'un échantillon de 11 commerciaux et vendeurs ou nous avons pris que les commerciaux et les vendeurs de la région d'Alger. Pour l'analyse des données recueillies, nous avons utilisé le SPSS 16 pour le tri à plat de ces données. Ainsi, chaque question posée été traitée à part et représenter graphiquement pour connaître le pourcentage de chaque proposition. Nous avons réalisé aussi un tri croisé entre les questions principales du questionnaire qui ont un rapport direct avec notre problématique et nos hypothèses afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en quatre(04) chapitres, deux chapitres théoriques et deux chapitres pratiques :

- Le premier chapitre : portera sur le cadre théorique de la gestion de la relation client et sa mise en place.
- Le deuxième chapitre: est consacré au cadre théorique de la force de vente et son automatisation (SFA).
- Le troisième chapitre : consacré à une présentation générale de l'organisme d'accueil et au secteur B to B ainsi aux investissements en Algérie.
- Le quatrième chapitre: exposera les résultats de nos enquêtes (qualitative et quantitative) ainsi que des interprétations de ces résultats obtenus.

Chapitre I :

**La gestion de la
relation client (GRC
ou CRM)**

Introduction du chapitre:

L'évolution du marketing place le client au cœur des préoccupations des entreprises car fidéliser un client coûte cinq fois moins cher que de conquérir un nouveau.

D'où les stratégies marketing sont modifiées car nous ne concentrons plus sur la conquête des clients mais nous nous attachons essentiellement à satisfaire et à conserver les bons clients.

L'objectif principal de l'entreprise devient la compréhension du client qui s'impose au commercial dont les missions évoluent. En effet, ce sont les clients d'aujourd'hui qui assurent les revenus de demain.

Avec l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, l'économie a changé dont le client est généralement la principale source de revenus pour l'entreprise.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de s'approcher de leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

Ce premier chapitre, est une exploration du concept CRM (Customer Relationship Management), il est question de définir le concept CRM, son historique et connaître ses types ensuite expliquer la démarche CRM, ses outils et d'établir ses avantages et inconvénients.

Section 1 : Comprendre le CRM et ses types

La gestion de la relation client, connue sous l'appellation de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer.

1. Définition du CRM:

Parmi les différentes définitions qui existent nous avons choisi les définitions suivantes qui semblent faciles et compréhensibles :

"Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices¹".

Cette définition qui est simple met en avant le souhait de construire une relation choisie et qui en résulte une rentabilité pour l'entreprise.

Il y a aussi une autre définition que nous pouvons rencontrer :

"Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources²".

Cette définition tient compte des trois dimensions qui sont implicites dans le CRM :

- Une dimension temporelle qui nécessite la construction d'une relation profitable sur le long terme.
- Une dimension relationnelle qui vise à être plus proche du client.
- Une dimension opérationnelle qui a besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec des outils dédiés.

Donc d'après ces définitions nous pouvons définir le CRM comme suit :

"Le CRM est la gestion qui vise à tisser une relation profitable sur avec les meilleurs clients en générant plus de bénéfices sur le long terme".

En ce qui concerne le concept du CRM, c'est un concept relativement nouveau même si l'idée qui se cache derrière est ancienne dans la mesure où le client prend une place primordiale dans l'organisation. Nous retrouvons déjà la philosophie du CRM chez Théodore Levitt, dans les années 60, exprimant l'idée selon laquelle « la raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client ». Le CRM ne constitue donc pas en soi une révolution mais il permet de gérer une relation one to one à très grande échelle, chose impossible auparavant, l'informatique et les logiciels étant les supports de ce système. ³

¹ LEFEBURE (R) et VENTURI (G) : *Gestion de la relation clients*, édition Eyrolles, Paris, 2005, p.56.

² Idem

³ Billé (J) et SOPARNOT (R) : « *La gestion de la relation client ou customer relationship management ? Une source d'innovation ? : Le cas de la banque Société Générale* », in *Revue des Sciences de Gestion*, n°217, 2006, p.102

2. Historique du CRM:

Avec l'évolution de la mentalité des entreprises on passe progressivement d'une approche centrée sur l'offre (l'entreprise et ses produits) à une prise en compte, de plus en plus affirmée, de la satisfaction des besoins du client. Cet aspect de satisfaction est renforcé et complété par la fidélisation qui revêt aujourd'hui une importance capitale et donc un historique rapide montre qu'un nouveau concept est apparu tous les dix ans pour modeler les orientations stratégiques : ¹

L'ère préindustrielle : relation de proximité

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

Les années 50 et 60 : la reconstruction et la commercialisation poussée

Les années 1950 et 1960 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. La demande était simple, l'offre devait l'être également. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

Les années 70 : segmentation des marchés et les marchés de masse

Les années 1970 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont élargi leurs gammes de produits.

Les années 80 : répondre aux attentes du consommateur

Les années 1980 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci, améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

¹ LEFEBURE (R) et VENTURI (G), op-cit, pp. 9-11.

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, mais celles-ci sont restées épisodiques et peu industrielles.

Les années 90 : l'orientation client

Depuis le début des années 1990, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client.

Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe.

Début 2000 : l'inversion des relations client-fournisseur

Sans aucun doute, les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur joue un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto conseiller et à assurer lui-même son propre service client.

L'explosion de la bulle Internet : l'heure des bilans et de la raison

Après avoir cédé à l'euphorie générale et lancé sans compter des projets parfois pharaoniques, les entreprises marquent une pause dans leurs investissements technologiques et notamment dans le CRM. Cette pause est l'occasion de tirer un premier bilan des retours surinvestissements, bilan parfois mitigé avec de réels succès mais aussi de véritables flops, certains allant jusqu'à l'abandon pur et simple du projet. À la lumière de ce bilan, les entreprises reconfigurent leurs attentes en matière de CRM, ce qui a conduit à une évolution dans la nature de la demande et donc des solutions proposées par le marché. Après une période de déraison, les projets sont évalués sur leurs perspectives de retour sur investissement à court terme.

3. Les types du CRM:

Voici exposés les types de CRM :¹

3.1. Le CRM opérationnel :

Cette composante du CRM se préoccupe principalement de l'automatisation de tous les processus en rapport avec le client. Plusieurs logiciels CRM permettent l'automatisation des fonctions marketing, ventes et services à la clientèle :

3.1.1 Marketing automation

C'est l'application de la technologie aux processus marketing. Les logiciels de marketing automation offrent plusieurs solutions comme la segmentation des clients et la gestion des campagnes marketing.

Ces logiciels permettent d'analyser les données dans le but de générer des offres et une communication ciblées. Ces logiciels permettent aussi de mesurer la performance des campagnes marketing. C'est l'application de la technologie à la gestion des activités de vente de l'entreprise.

Les logiciels de SFA permettent à la force de vente d'avoir accès aux données clients en temps réel, par le biais de différents supports tel que les ordinateurs portables ou les téléphones cellulaires. Ces logiciels offrent plusieurs possibilités telles que la gestion des opportunités de vente, la gestion des contacts et la génération de propositions aux clients.

3.1.2 Service automation

C'est l'automatisation des services à travers les centres d'appels, les centres de contact ou Internet.

Ces logiciels permettent à l'entreprise de gérer et de coordonner les communications entrantes ou sortantes dans le but de réduire les coûts de service, d'améliorer la qualité et la satisfaction des clients.

3.1.3 Champs d'applications du CRM opérationnel

- Optimiser les processus commerciaux.
- Coordination des différents canaux d'interaction.
- Unification et identification des informations relatives aux clients.

¹ DEMMOUCHE (N) : *L'impact de l'automatisation de la force de vente (SFA) sur la collecte d'informations sur le client bancaire : cas Société générale & BNP Paribas*, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014, p.12

3.2 Le CRM analytique :

Le CRM analytique vise à améliorer la compréhension du client et la diffusion de l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. Le but du CRM analytique est d'exploiter les données clients dans l'optique de créer de la valeur pour le client et l'entreprise. Cette composante repose sur les informations que l'entreprise détient sur ses clients.

Les données relatives aux clients se trouvent dans différents dépôts de données à travers l'entreprise :

- Données relatives aux ventes (historique des commandes).
- Données financières (historique des paiements et crédits).
- Données marketing (réponses des campagnes marketing).
- Données relatives aux services.

A ces données internes, on peut ajouter des données de sources externes à l'entreprise : géographiques, démographiques, styles de vie, etc.

Grâce à des outils de datamining (fouille des données), l'entreprise peut trouver des réponses à des questions telles que : qui sont les clients les plus profitables ? Quels clients ont la plus grande propension à aller chez la concurrence.

3.3 Le CRM collaboratif :

Le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client.

Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel et un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens.

Figure n° I-1 : les domaines couverts par les projets CRM

CRM OPERATIONNEL			CRM ANALYTIQUE		
Marketing	Vente	Services	Modélisation	Segmentation	Simulation

CRM COLLABORATIF
Intégration avec les autres processus métier de l'entreprise
Connections place du marché

Source : SAINT CATS (N) : *Organiser sa relation client aujourd'hui*, édition Maxima, Paris, 2003, p. 50.

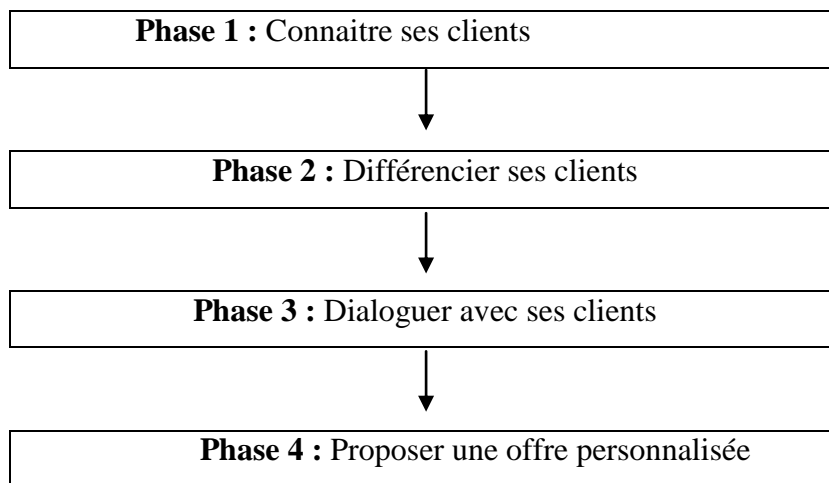
Le CRM est divisé en trois domaines d'activité interdépendants : le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique. La collaboration de ces trois parties a pour but de réaliser l'objectif ultime de la stratégie CRM de l'entreprise, c'est-à-dire le développement et l'optimisation de la relation client.

Section 2 : La mise en place du CRM

La mise en place du CRM se base sur deux éléments nécessaires qui sont la démarche en 1^{er} lieu et les outils en 2^{ème} lieu et qui seront suivis par la compréhension des avantages et des inconvénients du CRM.

1. La démarche CRM:

La gestion de la relation client passe par quatre phases bien détaillées :¹



1.1 Phase 1 : Connaître ses clients

L'entreprise doit connaître parfaitement chaque client pour pouvoir faire du marketing relationnel car ce dernier repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données clients. D'où il est nécessaire de bâtir une Base de Données (BDD), parce que pour fidéliser un client il faut bien le connaître ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables et tout ceci dans le but d'avoir plus d'efficacité dans la relation.

L'entreprise doit d'abord alimenter sa base de données d'informations multiples sur le client en trouvant pour chaque client :

- Ses données personnelles.
- Son historique d'achat.
- Ses préférences et ses besoins.

La base de données n'a d'utilité que si elle est en permanence enrichie et actualisée grâce à des informations internes et externes tout ceci dans le but de segmenter la clientèle et adapter la politique de communication.

De nombreuses sources sont utilisables pour alimenter la base de données de l'entreprise :

- L'achat, la location ou l'échange de fichiers ou de BDD.
- Les méga-bases de données comportementales.

¹ SOULEZ (S) : *Le Marketing*, édition Gualino, Paris, 2008, p.152.

- Les télé-conseillers (de manière générale tous les vendeurs) obtiennent de très nombreuses informations qui doivent être enregistrées.
- Le commerce électronique (un site vitrine ou un site marchand).
- Les enquêtes (qualitatives/quantitatives, sondage, panels...etc.).
- Ces sources permettent à l'entreprise d'avoir un Data warehouse qui est un entrepôt de données qui aide à la prise de décision.

"Un data warehouse, ou entrepôt de données, est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance de différents systèmes opérationnels et dédiée à l'aide de la décision"¹.

1.2 Phase 2 : Différencier ses clients

Une fois que la base de données constituée, il est nécessaire de l'exploiter pour établir un lien avec le client et le fidéliser. Pour cela il faut le connaître et le différencier afin de lui faire les offres les plus personnalisées possibles.

Le but de cette deuxième phase c'est d'identifier et attirer les clients les plus rentables. On distingue trois façons de différencier ses clients :

- Les segmentations comportementales : la règle RFM (Récence, Fréquence, Montant).
- Les outils de différenciation financiers : la LTV (Life Time Value).
- Les outils de différenciation stratégiques : les matrices de différenciation.

1.2.1 : La segmentation comportementale: règle RFM (Récence, Fréquence, Montant)

A pour objet de segmenter la clientèle actuelle d'une entreprise de sorte à affecter les moyens de marketing aux clients les plus intéressants pour l'entreprise.

Son objectif est de différencier les clients selon leur comportement d'achat vis-à-vis de l'entreprise. Il est important que cette segmentation ne soit pas statique mais évolue constamment au fur et à mesure des achats des différents clients. Elle s'appuie sur trois variables :

☞ **Récence** : date du dernier achat.

☞ **Fréquence** : nombre de fois où le client a effectué des achats lors d'une période donnée.

☞ **Montant** : montant accumulé des dépenses.

¹ SOULEZ (S), op-cit, p.153.

1.2.2 : Les outils de différenciations financiers: Life time value (valeur à vie du client)

La valeur du client n'est pas simplement calculée sur le premier achat, elle est estimée sur l'ensemble du cycle de vie.

La valeur à vie du client peut se définir comme le bénéfice futur cumulé que l'entreprise escompte :¹

$$\text{LTV} = \text{bénéfices cumulés} - \text{coûts d'acquisition}$$

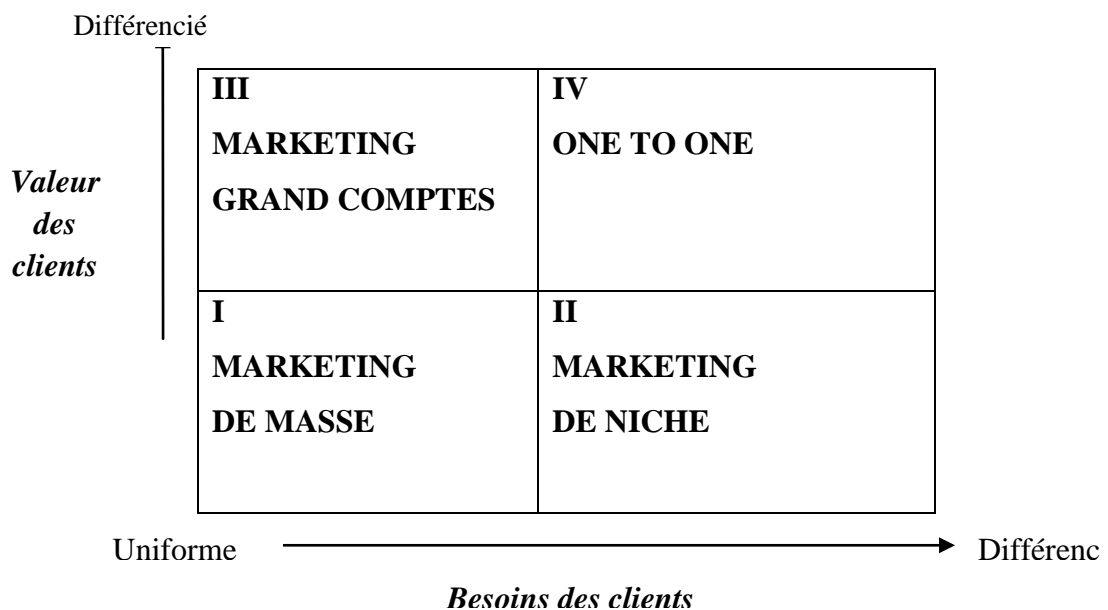
1.2.3 : Les outils stratégiques de différenciation: matrice de différenciation

Il y a pas que la valeur financière et marketing du client, il y a aussi la valeur stratégique du client. Ainsi, nous pouvons construire une matrice fondée sur deux axes :

☞ *La diversité de leur valeur pour l'entreprise* : les clients n'ont pas tous la même valeur pour l'entreprise.

☞ *La diversité de leurs besoins par rapport à l'entreprise* : les clients n'attendent pas tous la même chose de l'entreprise.

Figure n° I-2 : Matrice stratégique de différenciation des clients



Source : SOULEZ, (S) : *Le Marketing*, édition Gualino, Paris, 2008, p.15.

Selon la case de la matrice dans laquelle l'entreprise, ou une partie des clients de l'entreprise, se trouve, différentes stratégies sont suggérées :

¹ LEFEBURE (R) et VENTURI (G), op-cit, p.47.

- ☞ *le marketing de masse* : adapté aux clients qui ont des besoins et des valeurs uniformes.
- ☞ *le marketing de niche* : adapté aux clients qui ont des besoins différenciés et des valeurs uniformes.
- ☞ *le marketing des grands comptes* : adapté aux clients qui ont des besoins uniformes et des valeurs différenciées.
- ☞ *le marketing one to one* : adapté aux clients qui ont des besoins et des valeurs différenciés.

En tout état de cause, une entreprise doit être capable, pour prendre les bonnes décisions, d'utiliser à la fois les facteurs marketing, financiers et stratégiques.

1.3 Phase 3 : Dialoguer avec ses clients (interagir)

Chaque entreprise doit satisfaire ses clients donc il faut les écouter. Ce dialogue est un réel intérêt pour l'entreprise car il permet d'obtenir des informations qui améliorent la connaissance par l'entreprise de ses clients. Cette dernière permet d'accroître la fidélité et donc finalement les profils de l'entreprise.

Il est nécessaire pour l'entreprise pour rester à l'esprit du consommateur, pour accroître les ventes, pour fidéliser, d'essayer de développer les occasions de contact. L'entreprise doit menée une réflexion selon :

- *Les médias* : courrier, téléphone, internet, face à face...etc.
- *Les contenus* : initiés par le client ou par l'entreprise.

1.4 Phase 4 : Proposer une offre personnalisée à ses clients (Costumiser)

Une fois la base de données construite, les clients différenciés et leurs attentes connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée. Mais pour rester dans les couts de production acceptable il faut rester dans la production de masse (sur-mesure de masse).

Ce genre de sur-mesure s'appel "*personnalisation modulaire*" : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique. Donc, c'est l'assemblage qui est sur-mesure et non la production des pièces et les composants.

2. Les outils du CRM:

La mise en œuvre de la gestion de la relation client passe par différents outils qui permettent d'automatiser tout ou partie des activités des acteurs de GRC, ces outils sont: ¹

2.1 L'automatisation de l'activité des forces de vente : Les SFA (Sales Forces Automation)

Les SFA sont des logiciels qui permettent de gérer de façon automatique l'action commerciale des vendeurs dans les domaines suivants :

- ✓ Relation commerciale : gestion des contacts, gestion des comptes clients, établissement de devis, rédaction de propositions commerciales, émission et gestion de documents tels que les publipostages (classique ou par internet).
- ✓ Outils d'aide à la vente : création d'argumentaires de vente, conception de guides d'entretien téléphoniques.
- ✓ Organisation de l'activité : construction de tournées, gestion du temps, gestion de l'agenda.
- ✓ Suivi de l'activité : rédaction des comptes rendus d'activité, reporting, prévision d'activité et suivi des objectifs, élaboration des tableaux de bord.

Ces outils peuvent être mis en œuvre à partir de téléphones portables, d'assistants de micro ordinateurs portables.

2.2 L'automatisation des campagnes marketing

L'automatisation s'effectue au moyen de logiciels spécifiques destinés à identifier les différents segments de clientèle (ciblage), à mieux réaliser les campagnes auprès des clients et à en évaluer les retombées.

¹ HAMON (C) et al : *Gestion de clientèles*, Edition Dunod, Paris 2004, pp.18,20.

Ces fonctionnalités se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° I-1 : Fonctionnalités des moyens d'automatisation des campagnes marketing

	Fonctionnalités
Pilotage des campagnes	Définir les cibles et en évaluer le nombre. Définir le type d'action à mener : prospection téléphonique seule ou associée à un e-mailing, relance suite à une visite sur un salon, etc. Evaluer les retombées des campagnes. Recueillir les informations propres à faciliter la segmentation et des scorages.
Système de gestion de base de données relationnelle (SGBDR)	Gérer de façon automatisée la base de données. Réaliser des requêtes: interroger la base pour en extraire la liste des clients n'ayant rien acheté depuis 3 mois. Extraire les adresses des cibles d'un publipostage correspondant à la requête. Mettre à jour les données.
Géomarketing (association de BDD et de progiciels cartographiques)	Analyser la répartition géographique de la clientèle. Localiser les zones à potentiel compte tenu de la pression concurrentielle. Déterminer des comportements d'achat en fonction du type d'habitat, des déplacements, du taux d'équipement. Analyser les retombées des campagnes à l'intérieur d'un périmètre géographique. Identifier les pôles d'attraction d'un secteur.

Source : HAMON (C) et al : *Gestion de clientèles*, Edition Dunod, Paris 2004, p.20.

2.3 Les centres d'appels (Call Centers)

Ce sont des plates-formes techniques organisées pour automatiser les appels téléphoniques avec la clientèle : appels entrants et appels sortants. Reliés à la base de données clients, ils permettent à l'opérateur d'identifier un client dès son appel et de rapatrier immédiatement sur son poste informatique toutes les données disponibles, utiles pour traiter

l'appel. En outre, les données recueillies au moment de l'appel sont intégrées dans la base. Son rôle se résume dans ce tableau ci-dessous :

Tableau n° I-2 : Le rôle du centre d'appel

En réception d'appels	En émission d'appels
<p>Recueillir les informations et demandes en provenance des clients et des prospects :</p> <ul style="list-style-type: none">• Réclamations.• Demande de renseignements.• Commandes.• Réponse à une sollicitation.• Aide en ligne.• Besoin de maintenance.• Modification d'un contrat.• Prise en compte d'un événement.	<p>Proposer des informations aux clients et prospects :</p> <ul style="list-style-type: none">• Formulation d'une offre• Qualification d'un fichier• Collecte des informations• Réalisation des études de satisfaction• Appel suite à une vente• Proposition de rendez-vous• Prospection téléphonique• Evolution du contrat

Source : HAMON (C) et al : *Gestion de clientèles*, Edition Dunod, Paris 2004, p.20.

Les outils de CRM ont de multiples usages : ¹

Ils servent notamment à gérer et mutualiser les informations relatives aux clients, aux prospects et aux suspects. Par leur intermédiaire, les données deviennent accessibles partout et par tous. Elles ne dépendent plus des commerciaux et sont susceptibles d'être sans cesse enrichies. Ce qui permet de cibler au plus juste.

Les logiciels de CRM sont également capables de prendre des décisions. Ils peuvent trier les devis en déterminant si une demande de prix est sérieuse ou si elle sert simplement à challenger la concurrence. Ils savent aussi gérer automatiquement les relances et peuvent organiser une tournée commerciale afin de la rendre plus efficace.

¹ CHAVAS (N) : «*Un CRM supprime toutes les taches qui n'ont pas de valeur ajoutée* », in revue Le progrès, Lyon, 05 avril 2016, p. Economie 6910

3. Les avantages et les inconvénients du CRM:

Le CRM est souvent utilisée, par les professionnels et consultants, pour désigner des applications informatiques permettant d'établir des interactions et des relations entre l'entreprise et ses clients.¹

Nous allons citer les avantages et les inconvénients d'une mise en place du CRM.

3.1 Les avantages du CRM:

Le marché du CRM n'est pas seulement notable par sa taille, et sa croissance, mais également pour sa réponse à des besoins ou des attentes réelles de la part des entreprises.

Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impacte la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise.

Le CRM répond aux préoccupations suivantes :²

3.1.1 Pour la force de vente:

Aider à la vente:

Aujourd'hui, les forces de vente, qu'elles soient itinérantes ou fixes, en face à face ou par téléphone, proposent des solutions qui dépassent souvent leurs capacités techniques (complexité des produits et manque de formation).

- La mise en place d'un outil de CRM leur permet d'accéder à des aides pour les tarifs, la lecture des stocks et la configuration de produits.
- Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception).
- Plus sophistiquées, les bases documentaires en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale.

Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs:

Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente.

- Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.).

¹ BELLAJ (M) : « *Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME* », in *Revue française de gestion*, n° 238, 2014, p. 121.

² LEFEBURE (R) et VENTURI (G), op-cit, pp. 43-49

- Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car la perte d'information est plus faible en cas de départ d'un employé.

Accélérer les cycles de vente:

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente.

- Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente : élaboration des devis et propositions, aide à la configuration de produits, accès on-line aux grilles tarifaires, suivi des coûts de vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels pour les commerciaux.

Augmenter les taux de transformation:

- Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci.
- Le CRM oriente les efforts commerciaux vers les bons clients. Il a un impact sur la mise en portefeuille, l'organisation des visites par les VRP ou le cycle de relance par téléphone.
- Il rassemble les informations pertinentes pour créer des offres et des suivis personnalisés.
- Au final, il améliore la part des achats effectués par un client, tout en optimisant la pression commerciale.

3.1.2 Pour l'entreprise:

Réduire les coûts:

- L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client.
- La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs. La limitation des volumes de papiers est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturation est aussi un gain appréciable.
- Elle améliore la qualité de la relation car la possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.
- Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client sont partiellement transformées en « centres de profit » dès lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles.

Augmenter le résultat:

- Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'attribuer les ressources financières en priorité aux clients ou prospects ayant le plus fort potentiel. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un meilleur mix des offres et des canaux. L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en œuvre des politiques commerciales dédiées.
- La connexion des outils CRM avec les systèmes des fournisseurs dans une logique de flux tendus diminue les coûts d'approvisionnement, qui sont à 70 % imputables à la gestion des ruptures et des surstocks.

Améliorer la qualité de l'information:

- Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadrer par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données et donc les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié.
- L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service après vente, le Minitel, le serveur vocal interactif ou Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

3.1.3 Pour le client:

Améliorer la qualité des contacts:

- Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre à l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue. En cas d'orientation entre différents départements, l'intégration de l'informatique et du téléphone permet de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le dossier informatique suit : le client n'a pas à raconter son histoire encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.

Améliorer la fidélisation:

➤ Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien et donc les ventes seront personnalisées ce qui permet de fidéliser le client.

Faire du client un ambassadeur:

➤ La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise.

3.2 Les inconvénients du CRM:

Les quatre (04) erreurs à ne pas commettre sont les suivantes :¹

- Implanter un programme de CRM sans avoir défini une stratégie de relation clients.
- Implanter un programme non adapté à l'organisation.
- Penser que plus il y a de technologie, mieux c'est.
- Harceler les clients plutôt que répondre à leurs attentes.

Les pièges à éviter :

- L'entreprise ne doit pas recycler les idées de la concurrence pour en faire de nouvelles idées.
- La réorganisation fréquente fait que les cadres ne s'impliquent pas beaucoup. Ceci est une des premières causes d'échec dans les initiatives de CRM. Il est nécessaire notamment d'inciter les commerciaux à travailler avec ce type d'outils. Les outils ne sont parfois pas utilisés par la force de vente par négligence ou par volonté délibérée de ne pas partager les informations afin de rester indispensables. Il existe souvent un rapport de force avec les autres services de l'entreprise car les commerciaux représentent le chiffre d'affaires et sont donc indispensables à la survie de l'entreprise.
- L'une des premières causes d'échec dans les initiatives CRM, est l'incompétence du personnel et l'incohérence entre les différents services de l'entreprise, notamment pour les flux d'information qui peuvent connaître des problèmes pour la circulation de ces dernières.

¹ DEMMOUCHE (N), op-cit, p.15

□ Il ne faut pas penser qu'un logiciel CRM peut se substituer aux relations naturelles que l'entreprise entretient avec ses clients. Un tel logiciel est efficace pour les comprendre clients et savoir comment mieux répondre à leurs besoins, mais elle ne peut pas mettre de côté les vieux principes qui l'ont amenés à connaître ses interlocuteurs individuellement et à s'engager sur un service de premier ordre. Même si le logiciel facilite les échanges, il ne pourra jamais remplacer un sourire chaleureux et une implication personnelle dans la compréhension des besoins d'un client.

Conclusion du chapitre:

En conclusion, nous pouvons dire que le CRM améliore la performance commerciale, gère la relation client et construit l'avenir de l'entreprise, son retour sur investissement est rapide, et permet d'augmenter la rentabilité et baisser le cout commercial. Il optimise aussi la valeur client.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser.

Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

Chapitre II :

FDV et SFA

Introduction du chapitre :

Les forces de ventes sont le premier moteur de croissance de l'entreprise. Ils ont un contact direct avec le marché et ce sont elles qui seront en mesure d'accroître le chiffre d'affaires, parts de marchés et satisfaction de clients.

"Nous constatons que les frais de vente représentent 8 à 15 % du CA alors que les frais de publicité seulement 1 à 3 %. Cette importance relative des frais de vente serait plus grande si l'on ne considérait que les produits industriels, la force de vente y étant le canal privilégié de communication"¹.

La gestion de la force de vente permet un gain de productivité, si nous remplaçons les processus de vente par des échanges électroniques formalisés, comme outil on a l'automatisation de la force de vente (SFA).

L'automatisation de la force de vente (SFA) permet aux équipes commerciales d'être plus proches du client, d'optimiser leurs tournées, d'être réactif et de faire face à la concurrence. Le SFA est surtout utilisé dans des contextes B to B.

Dans ce deuxième chapitre, nous traiterons deux aspects : la force de vente en première question et l'automatisation de la force de vente (SFA) en deuxième section car il est question de comprendre d'abord la force de vente d'une entreprise pour passer ensuite à son automatisation.

Section 1 : La force de vente (FDV)

Toute entreprise a besoin d'une force de vente pour mener bien son activité, donc il faudra bien l'organiser, définir ses missions ainsi choisir le type d'organisation afin de faciliter le travail.

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : *Gestion et management de la FDV*, 2e édition, édition Dunod, Paris, 2000, p. 4.

1. Définition et rôle de la force de vente :

Nous allons aborder dans cette sous-section les différentes définitions de la force de vente ainsi son rôle car elle a un rôle très important dans le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

1.1 Définition de la force de vente :

La force de vente peut se définir comme suit :

"La force de vente est le ciment des trois actifs indispensables au développement des entreprises que sont le capital, les salariés, et les clients"¹.

Ou bien comme suit :

"La notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services".²

Une force de vente peut être interne ou externe à une entreprise :

- **Force de vente interne** : à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés de l'entreprise productrice. C'est le cas le plus fréquent.
- **Force de vente externe** : à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés d'une entreprise prestataire de service travaillant pour le compte de l'entreprise productrice.

Il y'a aussi une autre définition de la force de vente qui se compose de deux parties : les vendeurs (les commerciaux) et le chef des ventes ou bien on l'appelle aussi responsable commercial :³

➤ **Les vendeurs** assurent la distribution des produits de la société qu'ils représentent auprès de la clientèle dont ils sont responsables, sur un secteur déterminé. Ils sont chargés de visiter les clients afin de présenter et de vendre les produits de la société, d'organiser des actions de promotion et plus généralement de véhiculer l'image de l'entreprise à l'extérieur. Ils doivent également se maintenir en état « de veille commerciale » pour déceler les besoins nouveaux,

¹ JAIL (P) : *La fonction vente*, édition EMS, 2003, p.31.

² DEMEURE (C) : *Marketing*, 6ème édition, édition Dunod, Paris, 2008, p. 230.

³ LEZIN (P) et TOULLEC (A) : *La force de vente*, édition Dunod, Paris, 1999, p. 1.

trouver des clients grâce à la prospection, et d'une manière générale être à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

➤ **Le chef des ventes** encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il assure parfois des missions de vente auprès de certains clients (gros clients, centrales régionales). Il analyse les rapports d'activité de son équipe et fournit régulièrement à sa hiérarchie des informations sur le marché. Il est responsable de la réalisation des objectifs de vente sur les secteurs qu'il attribue aux vendeurs. Il anime et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal.

1.2 Le rôle de la force de vente :

Le rôle stratégique de la fonction vente se résume par ces affirmations : ¹

- La force de vente à un cout, c'est donc une source d'économie potentielle et de productivité.
- La force de vente est un outil indissociable du marketing.
- La force de vente est le moteur du CA.

2. Les différents types d'organisation de la force de vente :

Le type d'organisation de la force de vente se fait selon plusieurs répartitions que nous allons évoquer un par un.²

2.1 La répartition par territoires :

La répartition par territoires dites aussi « la répartition géographique » est la structure la plus utilisée car c'est la plus simple.

Elle subdivise l'ensemble d'un marché cible en plusieurs parties et débouche sur l'établissement d'un territoire pour chacun des représentants.

¹ JAIL (P), op-cit, p.23.

² VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, pp.365-367.

La force de vente est alors structurée de telle sorte que le représentant est responsable de la vente de tous les produits offerts par le fabricant à tous les clients potentiels de son territoire exclusif.

Tableau n° II-03 : Avantages et inconvénients d'une répartition par territoire

Avantages	Inconvénients
Le représentant est en mesure de mieux connaître ses clients et leurs besoins ; Le vendeur est le seul responsable de son rendement et peut ainsi acquérir un plus grand sens des responsabilités et accroître sa motivation au travail ; Les distances parcourues sont limitées. Dès lors, diminution du temps de déplacement donc des coûts.	Le représentant doit vendre l'ensemble de la gamme de produits du fabricant. Vu la liberté qu'il possède, il peut être amené à promouvoir d'avantage les produits les plus faciles à vendre et ceux qu'il connaît le mieux ; Les représentants partagent leur temps entre plusieurs activités auxquelles ils ne peuvent s'adonner en profondeur.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p.365.

Donc nous pouvons dire que cette structure sera particulièrement efficace lorsque la clientèle est relativement homogène et dont la gamme de produits est restreinte ou peu diversifiée.

2.2 La répartition par produit :

L'ensemble du territoire de vente est distribué entre l'ensemble des vendeurs en fonction des produits à vendre. Un vendeur parcourt l'ensemble du territoire avec ses produits.

Tableau n° II-04 : Avantages et inconvénients d'une répartition par produits.

Avantages	Inconvénients
Spécialisation de la force de vente et meilleures relations si la fabrication se fait selon les spécifications du client ; Le représentant porte une attention presque exclusive sur une seule gamme de produits.	Risque de redoublement des tâches : plusieurs vendeurs de l'entreprise peuvent visiter le même client, ce qui entraîne une augmentation des coûts.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p.365.

Donc nous pouvons dire que cette structure s'appliquera lorsque les produits sont soit technologiquement avancés, soit très complexes : la force de vente se spécialisera alors dans les produits.

2.3 La répartition selon le type de marché et de client :

Les vendeurs se répartissent en fonction des clients et des segments de marché.

Tableau n° II-05: Avantages et inconvénients d'une répartition par type de marché et de client

Avantages	Inconvénients
Le représentant acquiert une compétence par rapport au marché où il travaille. Donc il peut mieux recueillir l'information sur le marché, mieux répondre aux besoins et mieux orienter sa stratégie de vente.	Risque de redoublement des tâches : plusieurs vendeurs de l'entreprise peuvent visiter le même client, ce qui entraîne une augmentation des coûts.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p.366.

Donc le représentant se spécialise dans la vente de produits qui sont destinés à un segment de marché.

2.4 La répartition selon l'importance du client :

Il y a des clients qui sont considérés comme « majeurs ». Le fait de traiter avec eux nécessite des compétences spéciales, la concurrence à ce niveau étant très difficile. Le représentant se chargera de réaliser des ententes durables et pourra gérer un budget souvent considérable.

Tableau n° II-06 : Avantages et inconvénients d'une répartition par importance du client

Avantages	Inconvénients
Meilleure coordination et meilleur contrôle du processus de vente stratégique ; Etablissement de liens amicaux avec les clients.	Risque de redoublement des tâches : plusieurs vendeurs de l'entreprise peuvent visiter le même client, ce qui entraîne une augmentation des coûts.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p. 366.

Donc cette structure s'appliquera lorsque la concurrence est particulièrement difficile et en présence de clients pour le développement de l'entreprise.

2.5 La répartition par fonction :

Cette structure comprend généralement deux activités : le maintien de la clientèle existante et le développement de la clientèle par recherche de clients nouveaux. Le gestionnaire de la force de vente confiera alors à ses meilleurs vendeurs la fonction consistant à donner de l'information au client, à établir avec lui une relation de confiance et à identifier ses besoins.

Tableau n° II-07: Avantages et inconvénients d'une répartition par fonction

Avantages	Inconvénients
Meilleures spécialisations des vendeurs.	Pas facile d'identifier les représentants aptes à remplir l'une ou l'autre fonction.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *LA DISTRIBUTION*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p.366.

Donc les modalités de mise en œuvre de cette structure sont délicates et exigent une connaissance parfaite de la force de vente.

Selon Newton on distingue quatre types de fonction de vente : ¹

- La vente à des distributeurs (Trade selling) : C'est une vente à des utilisateurs finaux à travers un réseau de distributeurs.
- La vente aux clients des clients (Missionary selling) : C'est une vente destinée au client des clients mais pour le compte du client de l'entreprise.
- La vente technique (Technical selling) : C'est une vente directe à base d'assistance et de conseil technique.
- La vente à de nouveaux comptes (New business selling) : Elle consiste à gagner de nouveaux clients à l'entreprise.

2.6 La répartition par combinaison :

Dans cette structure les entreprises associent plusieurs types de répartition afin de bénéficier des avantages spécifiques de chaque type de répartition.

Tableau n° II-08: Avantages et inconvénients d'une répartition par combinaison

Avantages	Inconvénients
Maximisation des structures propres à chaque répartition ; Minimisation des coûts.	Complexité de mise en œuvre qui peut induire des conséquences négatives pour l'entreprise.

Source : VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, 2ème édition, édition de Boeck Université, 2005, p. 367.

Donc la répartition par combinaison est principalement utilisée dans les entreprises de grande taille qui disposent des ressources nécessaires.

3. Les missions de la force de vente :

Si l'entreprise cherche à satisfaire son client final, elle doit prendre conscience des nouvelles responsabilités de sa force de vente.¹

¹ MACQUIN (A) : *Vente et négociation*, édition Dunod, 1993, p.29.

Ainsi le vendeur doit-il être capable de :

- Comprendre et faire sienne la stratégie de son entreprise ;
- Comprendre l'environnement de son propre marché ;
- Comprendre l'environnement de son client ;

Mais encore :

- Etre une force de proposition ;
- Savoir travailler dans des équipes multi-compétences ;
- Etre une force d'acquisition des données concurrence ;

Et aussi :

- Accepter de partager sa fonction vente avec d'autres acteurs de l'entreprise ;
- Se remettre en question à la vitesse d'évolution du marché ou parfois selon les changements de la bourse.

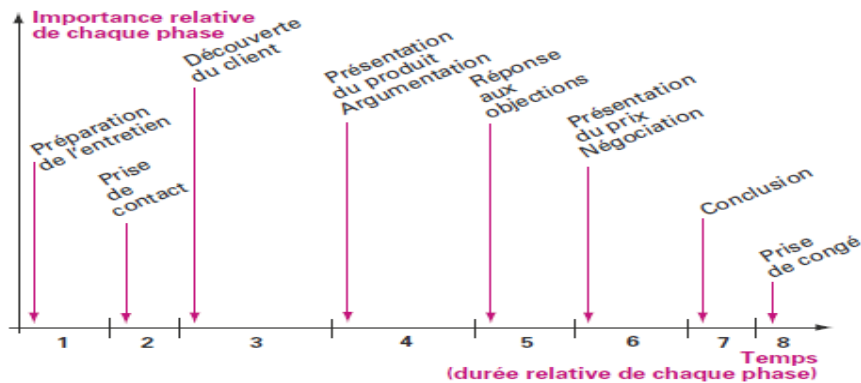
C'est en réunissant ces différentes missions que le vendeur prendra conscience des enjeux et considérera ses clients comme un véritable fond de commerce.

4. Plan général de vente :

Le plan général de vente se compose de différentes phases d'une vente et leur importance relative. ²

¹ JAIL (P), op-cit, p. 27 .

² DEMEURE (C), op-cit, p. 242-256.

Figure n° II-03 : Schéma du plan général de vente

Source : DEMEURE (C) : *Marketing*, 6eme édition, édition Dunod, Paris, 2008, p. 242.

Phase 1 : la préparation de l'entretien

L'entretien de vente est pour un vendeur un acte très important, qu'il ne peut pas se permettre d'effectuer à la légère. Chaque visite se prépare. Cette préparation peut ne prendre que quelques minutes, mais elle est indispensable pour tirer le meilleur parti possible de la communication avec un client.

Phase 2 : la prise de contact

Les premières minutes de toute communication sont importantes, surtout quand, en prospection, les interlocuteurs se découvrent. Lorsque l'on sait que la première impression est souvent celle que nous la retenons, cette phase de prise de contact prend alors toute son importance. Il faut faire bonne impression dès le début car « La première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise !

C'est également vrai lors d'une visite chez un client, que nous la connaissons déjà. Faire à nouveau bonne impression ne pourra que conforter l'opinion que le client a du vendeur.

Phase 3 : la découverte du client

Cette phase de la vente est primordiale. C'est elle qui conditionne le bon déroulement de la vente. Une bonne phase de découverte, suivie d'une reformulation pour prouver au client que nous l'avons bien comprise, permet au vendeur de présenter efficacement « le » produit qui va répondre aux besoins du client.

Si la phase de découverte est incomplète, le vendeur va avoir tendance à présenter « le catalogue de ses produits », sans trop savoir lequel correspond le mieux aux besoins de son client.

C'est une phase d'écoute active pendant laquelle le vendeur parle peu, mais s'efforce de faire parler son client.

Phase 4 : la présentation du produit et l'argumentation

C'est une phase importante pour le prospect, car il va pouvoir voir le produit. Il ne faut pas gâcher cette présentation. Montrer le produit trop tôt est une erreur. Il faut faire attendre un petit peu le prospect... La présentation n'en aura que plus de force, si elle est bien effectuée, et si les arguments présentés « touchent » l'interlocuteur.

Phase 5 : la réponse aux objections

« Une objection est une marque d'intérêt pour le produit. »

Être convaincu de cette affirmation constitue une grande qualité pour un vendeur. À partir de là, les objections ne sont plus attendues avec anxiété, mais avec impatience !

Reste ensuite à les traiter, pour lever le doute et convaincre le client.

Phase 6 : la présentation du prix et la négociation

La présentation du prix est un moment délicat de la vente, car le prix est un facteur souvent sensible, quel que soit le type de SONCAS du client. Des méthodes précises permettent de présenter le prix de la meilleure façon possible.

Phase 7 : la conclusion de la vente

La conclusion est un moment redouté des vendeurs. Le client va-t-il dire oui ? Si la vente s'est bien déroulée, et si le vendeur a su prouver l'utilité du produit et créer l'envie, cela devient une simple formalité.

Phase 8 : la prise de congé

Il faut savoir terminer une vente. C'est un moment important car c'est la dernière impression que nous allons la donner au client. Si la vente n'a pas été effectuée, partir précipitamment ou avec une « tête d'enterrement » ne va pas laisser une impression favorable. À l'opposé, il ne faut pas non plus sortir de chez un client avec le bon de commande à la main en lui montrant trop sa joie. Tout est affaire de mesure.

Phase 9 : le suivi de la vente

La vente ne s'arrête pas à la fin de la visite. Le travail du commercial se poursuit dans la voiture et/ou au bureau ou à son domicile.

Phase 10 : l'après-vente

L'expression « service après-vente » (SAV) est utilisée d'une manière très restrictive dans le langage courant. Elle correspond bien souvent à la prestation offerte par un fournisseur à son client à propos de la maintenance et de la réparation des produits.

L'après-vente pour un vendeur a une autre signification. C'est un service dont le but principal est la fidélisation du client. En effet, le « coût de départ » d'un ancien client peut être très élevé, et toute entreprise a intérêt à investir dans des actions de fidélisation de sa clientèle.

5. La force de vente et la gestion de la relation client:

La gestion de la relation client est un concept qui transforme le métier de commercial.¹

Si elle génère davantage de valeur pour l'entreprise et le client, la situation est plus contrastée pour le vendeur :

Tableau n° II-09: Avantages et contraintes de la gestion de la relation client pour le vendeur

Avantages	Contraintes
Une meilleure connaissance des clients. Anticiper les comportements. Proposer une offre personnalisée, mieux adaptée au profil et aux attentes. Augmenter le taux de transformation des propositions commerciales en ventes fermes. Réaliser plus facilement des ventes complémentaires. Une meilleure productivité commerciale.	Elle place les commerciaux en concurrence avec d'autres modes de contact plus économiques (site internet, centres d'appel, SMS). Ce qui rend plus complexe la tâche du commercial. Pour rester compétitif par rapport aux autres canaux, il doit continuer à faire du chiffre tout en s'adaptant aux contraintes de la GRC. Il doit apporter une réelle plus-value par une implication personnelle plus forte dans la relation client.

Source : HAMON (C) et al : *Gestion de clientèles*, Edition Dunod, Paris, 2004 p.22.

La gestion de la relation client oblige les commerciaux à la performance en leur donnant tous les outils nécessaires.

Alors dans le contexte de la GRC, le rôle du vendeur évolue :

➤ Le commercial est gestionnaire d'informations car il joue un rôle central dans les domaines de la collecte des données, la gestion des données et l'exploitation et la diffusion des données.

¹ HAMON (C) et al, op-cit, p.22.

- Il doit maîtriser le métier de son client car ça favorise la relation et la proximité entre le vendeur et le client.
- Il apporte du conseil car la course à la personnalisation impose au vendeur de proposer une solution adaptée à chaque prospect.

Au-delà de ces aspects liés à la GRC, la relation personnelle entre le vendeur et son client reste néanmoins irremplaçable. Le contact personnel qui est mis à la disposition du client représente la plus-value déterminante du commercial par apport aux autres canaux de la relation client.

Placer le client au centre de l'établissement d'une relation client durable, par la qualité de l'expérience vécue avec l'entreprise, représente le défi des prochaines années, qui s'annoncent turbulentes sur le plan économique.

Il sera impératif pour l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en faisant vivre à ses clients une expérience de service unique et mémorable.¹

Section 2 : L'automatisation de la force de vente (SFA)

Avoir des tâches qui s'effectuent automatiquement permet d'améliorer la productivité d'une entreprise mais aussi de réduire ses coûts de gestion et d'acquisition. Un système d'automatisation des forces de vente repose sur un échange de données informatique et peut être couplé à un autre logiciel tel qu'un CRM. Il est paramétrable en fonction de l'activité de l'entreprise, de la stratégie et de sa structure.

1. Définition du SFA :

Les définitions de l'automatisation de la force de vente varient d'un domaine de recherche à un autre et l'époque de leur étude, l'une d'entre elle est ainsi :

"Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, l'automatisation est apparue lors des années soixante et soixante dix et a consisté en la conversion des tâches de bureau en applications sur ordinateur, avec tout ce que cela implique comme stockage et saisie de données"².

¹ FABIEN (L) : « Relation client », in revue Gestion, 2008, p. 33.

² BOUJENA (O) et MACHAT (S) : « Contribution de l'automatisation de la force de vente à la satisfaction des attentes des clients : Proposition d'un cadre conceptuel », in revue W.P., n°750, Mars 2006, p. 4.

Cependant, l'automatisation de la force de vente est apparue dans le but de faciliter le travail et le rendre plus efficace par le biais de l'informatique.

Il y'a une autre définition aussi qui est :

"Comme son nom l'indique, la SFA consiste en l'automatisation du cycle de vente. Cette fonctionnalité intègre les différentes étapes de la vente : saisie des objectifs, élaborations des prévisions, gestion des portefeuilles clients, suivi des affaires..."¹.

L'architecture informatique de l'outil *SFA*, comme le précisent Parthasarathy et Sohi (1997), consiste en un système de base de données centralisé accessible à partir d'ordinateurs portables utilisant un logiciel *SFA* de l'entreprise et ce via un modem.

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 contacts clients, les informations produites, les stocks, etc.

Les applications contenues dans l'outil sont personnalisables et peuvent varier selon les entreprises, de plus ces dernières peuvent avoir trois supports différents : Ordinateurs ou agendas électroniques personnels, hébergées sur le Web ou intégrées à l'Outlook.

2. Les fonctions de SFA:

Les principales fonctionnalités effectivement utilisées dans une application de SFA sont²:

- ☞ La gestion d'un agenda pour la prise de rendez-vous.
- ☞ La saisie des fiche de visites.
- ☞ L'organisation des activités de prospections.
- ☞ La gestion des argumentaires de vente.
- ☞ La gestion des prospections personnalisées.
- ☞ La gestion de prise de commande.
- ☞ L'établissement des devis.

¹ <http://www.guidescomparatifs.com/themes/relation-clients/cahier-des-charges-customer-relationship-management-crm-gestion-de-la-relation-client/> (le 08/04/2016 à 23h45)

² JALLAT (F), STEVENS (E) et VOLLE (P) : *Gestion de la relation client*, édition Pearson, Paris, 2007, p. 333.

- ☞ La configuration d'offres produits/services complexes.
- ☞ La rémunération des commerciaux.

3. Les étapes-clés pour réussir son chantier SFA:

La mise en place d'une solution d'automatisation des forces de vente (SFA), est un tournant qu'il faut savoir négocier, sous peine de rejet de la part des commerciaux. Voici ces étapes, à suivre pas à pas, pour faire du projet SFA un véritable succès : ¹

3.1 Étape 1 : Mettre en place un groupe projet

Puisque le principal frein à un projet SFA est d'ordre humain, donc il faut intégrer dès que possible les équipes dans la réflexion. S'appuyer sur quelques éléments représentatifs, sans oublier les commerciaux terrain, car ce sont eux qui utiliseront l'outil et intégrer un représentant de la direction générale car sa présence permettra de montrer à tous que le projet n'est pas porté uniquement par la direction commerciale, mais fait partie d'un projet d'entreprise. Cela peut limiter les effets de rejet de la part des utilisateurs.

Il peut être judicieux de nommer un chef de projet à qui reviendra la tâche d'être le moteur du groupe. Celui-ci peut être un opérationnel éprouvé, ayant occupé plusieurs fonctions dans la société. Sa mission sera de faire le lien entre l'entreprise et le prestataire. Il devra comprendre les attentes des utilisateurs et les contraintes des techniciens pour permettre à ces deux populations d'avancer ensemble.

3.2 Étape 2 : Définir les objectifs

Pour y parvenir il faut avoir une vision claire de ce que l'entreprise souhaite. À ce stade, les grands comptes font généralement appel à des consultants, mais les étapes sont les mêmes pour tout le monde. Il s'agit de recueillir les besoins de chacun.

La solution consiste à mener des entretiens sur un échantillon représentatif de la force de vente, mais il y'a aussi une possibilité de créer une boîte à idées, par exemple sur l'extranet

¹ <http://www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/Automatisation-des-forces-de-vente-comment-federer-sou-equipe-commerciale-a-un-projet-SFA-26791-1.htm> (le 07/04/2016 à 23h15).

de la société, afin de permettre à tous de s'exprimer. Le directeur commercial et la direction doivent aussi déterminer leurs propres attentes.

C'est en fonction des besoins de chacun que non seulement le choix de l'éditeur sera possible, mais que le périmètre même de l'application pourra se dessiner. Mais en contre partie les logiciels disposent de fonctionnalités très étendues ; il est donc important de hiérarchiser celles-ci.

Il est ainsi possible d'imaginer une première étape englobant tout ce qui est du périmètre des contacts (agenda, gestion des prospects...), dans un deuxième temps de proposer un module de prise de commande, et de terminer avec des solutions de business intelligence permettant une analyse plus fine des données.

3.3 Étape 3 : Rédiger le cahier des charges

Le cahier des charges a pour but de présenter le projet SFA auprès des différents éditeurs que l'entreprise va démarcher. Il sert aussi à mettre l'ensemble du projet par écrit afin d'en avoir une vision claire et précise. Le document doit expliquer les objectifs et les attentes de l'entreprise. Pour guider les réponses des éditeurs, il devra mentionner les contraintes existantes, comme l'utilisation de tel ou tel logiciel. Certaines entreprises ne partent pas de zéro, et les solutions existantes peuvent alourdir le projet, notamment en ce qui concerne la récupération des données.

Dans une seconde partie du cahier des charges, il est nécessaire de poser une série de questions aux cinq ou six éditeurs à qui l'entreprise va l'envoyer. Décrire le profil de l'entreprise (activité, nombre et type de clients, nombre d'utilisateurs de l'outil...), et demander à l'éditeur, dans sa réponse, d'en faire autant (chiffre d'affaires, effectif, références clients...).

Dans la plupart des cas, l'entreprise sera amenée à travailler avec un intégrateur. C'est à lui, en effet, que revient la mission de mettre en place la solution et de former les commerciaux

3.4 Étape 4 : Assurer la communication tout au long du projet

Le directeur commercial se doit de communiquer à son tour de façon plus directe, tout comme la direction. Trop souvent, cette dernière laisse le projet SFA aux directions commerciales.

De plus, les entreprises ont tendance à sous-estimer la résistance au changement, la communication doit donc, avant tout, faire passer l'idée que le logiciel de SFA est une aide dans l'atteinte des objectifs de chacun et c'est un élément qui vient soulager le travail au quotidien du commercial.

3.5 Étape 5 : Choisir l'éditeur

Malgré les opérations de rachat et de fusion de nombre d'éditeurs, le marché du CRM est encore composé de plusieurs acteurs. Le choix est donc large. Opter pour un petit éditeur, c'est prendre le risque qu'il puisse fermer ou se faire racheter et que la solution soit abandonnée. Quant à choisir un gros éditeur, c'est aussi prendre le risque de se retrouver avec une application trop complexe et surdimensionnée par rapport à ses besoins.

Le choix de l'éditeur se fera donc, avant tout, par retour de mail sur les questions posées dans le cahier des charges. Afin de mieux choisir, il est préférable de leur demander une maquette de la solution avec quelques données des clients de l'entreprise.

3.6 Étape 6 : Tester le déploiement

À moins d'avoir une dizaine de commerciaux au même endroit, il est conseillé de créer un groupe de testeurs dont la mission sera d'évaluer le logiciel de SFA. C'est grâce à cette première expérience que des modifications pourront être apportées donc il est plus facile de reconfigurer les paramètres des fonctions sur quelques postes que sur l'ensemble d'une force de vente.

3.7 Étape 7 : Prévoir une formation pour l'ensemble de la force de vente

Impossible d'imaginer un déploiement sans formation de l'ensemble de la force de vente. Celle-ci est généralement fournie par l'intégrateur. Mais mieux vaut le préciser lors de la rédaction du cahier des charges.

La formation dure en moyenne une demi-journée. Prévoir un service d'assistance téléphonique mis à la disposition pendant quelques jours afin d'accompagner les commerciaux dans leurs premiers pas face à l'outil.

4. Implications de SFA aux différents niveaux de la FDV:

L'automatisation de la force de vente s'implique sur deux niveaux un pour le vendeur et un autre pour le manager commercial (responsable commercial).

4.1 Pour le vendeur :

Ce qui intéresse les vendeurs c'est bien le gain de temps et être plus efficace, ces attentes peuvent être satisfaites de nombreuses manières¹ :

- Disposer de la bonne information, au bon moment et de manière utilisable.
- Travailler avec des outils simples à utilisés, minimisant l'ensemble de la documentation à transporter.
- Aider à prospecter et à préparer des visites (ciblage, rendez-vous et organisation des tournées).
- Préparer les entretiens (disponibilité d'informations pertinentes et suffisantes, connaissance des clients, de la concurrence, des outils appropriés).
- Vendre (gérer le cycle, traiter rapidement les affaires, tout ce qui facilite la présentation de l'offre, l'état des stocks, établir le devis, la prise de commande, effectuer la gestion du compte client.
- Fidéliser le client (éviter les réclamations ou, à défaut, les traiter rapidement, obtenir la satisfaction du client).
- Suivre son tableau de bord (objectifs, réalisation, écarts, analyse de ses ventes).
- Liaisons simples et rapides avec l'entreprise (simplification des rapports, facilités de saisie).

Parmi toutes ces informations, on dénombre celles qui sont très importantes pour le vendeur et d'autres un peu moindre.

¹ ZEYL (A), DAYAN (A) et BRASSIER (P) : *Management de la force de vente*, édition Pearson, Paris, 2001, p.491.

Le problème qui se pose alors c'est de savoir séparer ces informations et surtout de faciliter au vendeur la tâche d'y accéder aux informations utiles et nécessaires à son travail, tout cela en temps réel, et à l'aide d'écrans simples et agronomiques et dans les bases de données correspondantes.

4.2 Pour le manager commercial:

Le manager a aussi ses propres attentes afin d'animer, motiver et contrôler son équipe d'un côté et de satisfaire les objectifs de sa direction. Parmi toutes ses attentes nous pouvons citer:

- Améliorer la productivité.
- Tenir les objectifs et budgets.
- Optimiser la satisfaction client.
- Faciliter le travail de ses équipes.

5. Les avantages du SFA:

Les avantages de posséder un logiciel d'automatisation de la force de vente sont nombreux:¹

- Historique du client partagé fournissant des dossiers complets et utilisables par l'ensemble de la force de vente.
- Gestion du portefeuille d'opportunités facilitant les prévisions de revenus.
- Planification des suivis augmentant les ventes tout en réduisant le cycle de vente.
- Calendriers partagés permettant de connaître l'emploi du temps de chacun des membres de l'équipe.
- Rapports de gestion et indicateurs de performance individuels et consolidés facilitant l'analyse de l'efficacité de notre force de vente.

¹ <https://icotech.wordpress.com/2009/07/09/1%E2%80%99automatisation-de-la-force-de-vente-grccrm/> (le 08/04/2016 à 00h07)

6. L'impact du SFA sur la qualité de la relation client:

Conformément à la théorie d'Huber (1990), nous pouvons dire que l'effet de l'automatisation sur la relation client est indirect et passe par l'amélioration des compétences de vente qui comprennent les aptitudes et l'expertise des commerciaux.¹

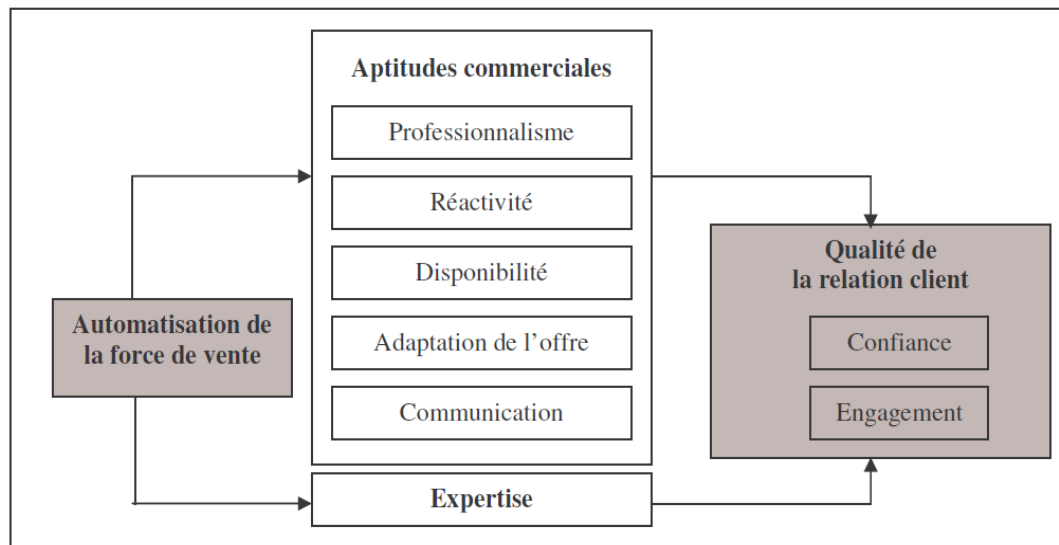
L'amélioration des compétences de la force de vente contribuera à la consolidation de la relation entre le fournisseur et le client. Ceci se manifestera par un accroissement de la confiance éprouvée envers le vendeur ainsi qu'envers l'entreprise. A titre d'exemple, Crosby, Evans et Cowles (1990) avancent que la connaissance dont fait preuve la force de vente permet d'améliorer la qualité de la relation client. En effet, en disposant d'informations précises, actualisées et fiables, les commerciaux feront preuve d'une meilleure confiance en eux et sauront fournir un argumentaire pertinent et mieux assister les clients dans la résolution de problèmes, gagnant ainsi la confiance du client.

De même, l'amélioration perçue au niveau du professionnalisme, de la réactivité, de la disponibilité, de l'adaptation de l'offre et de la communication grâce à l'utilisation de l'outil *SFA* est en mesure de renforcer la confiance et donc l'engagement, variables déterminantes de la qualité de la relation client.

En pratique, cela peut se traduire par un renforcement de la relation entre les clients et l'entreprise, entraînant un accroissement de la probabilité de ré achat et une réduction conséquente du risque d'annulation des commandes.

Donc l'amélioration des compétences de vente a un effet positif sur la confiance et l'engagement des clients.

¹ BOUJENA (O) et MACHAT (S), op-cit, p. 19.

Figure n° II-04 : Cadre conceptuel

Source : BOUJENA (O) et MACHAT (S) : « Contribution de l'automatisation de la force de vente à la satisfaction des attentes des clients : Proposition d'un cadre conceptuel », in revue W.P., n°750, Mars 2006, p. 19.

Le cadre conceptuel ci-dessus représente l'ensemble des relations supposées entre l'automatisation de la force de vente et les attentes des clients relatives aux compétences commerciales (aptitudes et expertise).

La satisfaction de ces attentes est supposée contribuer à l'amélioration de la qualité de la relation client (confiance et engagement).

Conclusion du chapitre :

De nos jours, les entreprises cherchent à développer et à maintenir la relation avec leurs clients en utilisant des moyens pour y arriver 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.

La SFA s'appuie principalement sur la circulation de données informatiques à l'aide de solutions applicatives configurables selon le corps de métier, l'organisation propre à l'entreprise, sa stratégie, sa politique interne...

La solution automatise les approbations et offre une vue complète du client, n'importe où et n'importe quand.

Les solutions logicielles SFA, et à fortiori, l'ensemble des systèmes d'informations, sont très souvent considérés comme des centres de coûts au sein d'une entreprise, alors qu'ils génèrent un véritable profit, en boostant de manière significative la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre III :
Présentation de
l'organisme d'accueil

Introduction du chapitre:

Le commerce B to B a pour objectif la mise en place de partenariats privilégiés car il concerne un nombre d'acteurs plus limité que le marché grand public, et fait donc davantage appel à la personnalisation des produits ou des prestations .

Ce commerce interentreprises a lieu aussi bien sur le marché intérieur que sur le marché extérieur (international), en fonction de la taille des sociétés concernées.

Dans ce secteur, on trouve l'entreprise Bergerat Monnoyeur Algérie qui est une filiale du groupe Monnoyeur qui est présent dans plusieurs pays en Europe et en Afrique.

BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE est le dealership de CATERPILLAR en Algérie, elle est le concessionnaire de cette marque depuis une vingtaine d'années (et d'autres marques aussi). La mission de l'entreprise réside dans la présentation de ses marques sur le plan commercial et service après vente, donc accompagnement du client sur tout le processus de la vente dès le départ jusqu'à l'utilisation et la fin de vie de la machine.

Le point fort de l'entreprise c'est bien le service après vente qui est un avantage concurrentiel pour l'entreprise et qui lui permet d'avoir un pas d'avance par rapport à la concurrence et aussi d'être plus proche du client pour pouvoir le satisfaire et le fidéliser.

C'est ce que nous allons traiter dans ce chapitre.

Section 1: Le secteur B to B

Le commerce B to B fait référence au commerce entre deux entreprises, ou interentreprises. Il s'agit d'entreprises visant une clientèle d'entreprises et construisant autour de cette cible son modèle de production et de commercialisation.

1. Définition du secteur B to B:

Nous allons définir le terme B to B en premier lieu puis le commerce B to B et enfin le marché B to B pour bien comprendre ce secteur.

Le B to B peut se définir comme suit :

"L'expression business to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales".¹

Cette expression est souvent employée en abrégée « B to B ».

Concernant le commerce B to B, il est défini comme suit :

"Le commerce B to B (Business to Business) désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, et plus largement les moyens techniques utilisés pour mettre en relation ces entreprises et faciliter leurs échanges de produits, de services ou d'informations".²

Le marché en général est défini comme :

" Un marché est l'intersection d'un type de produits/services et d'une « géographie »".³

Il faut comprendre ici par « géographie » une région du monde, une nation, un segment de la population ou tout simplement une entreprise.

On définit le marché B to B : ⁴

Quand une entreprise achète des choses telles que la machinerie lourde ou un serveur de données méga, il y'a une foule de gens qui offrira typiquement des conseils pour faire le bon choix. Contrairement aux marchés B to C, les marchés B to B englobent de nombreux éléments différents qui peuvent influencer sur la décision d'achat de la clientèle.

Les marchés B to B sont des structures complexes, donc il faut les rendre plus simples pour pouvoir gérer la situation.

¹ MALVAL (P) et BENAROYA (C) : *Marketing business to business*, édition Pearson Education, France, 2009, p. 5.

² <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17128/b-to-b-ou-b2b-definition-traduction.html> (le 07/04/2016 à 22h40).

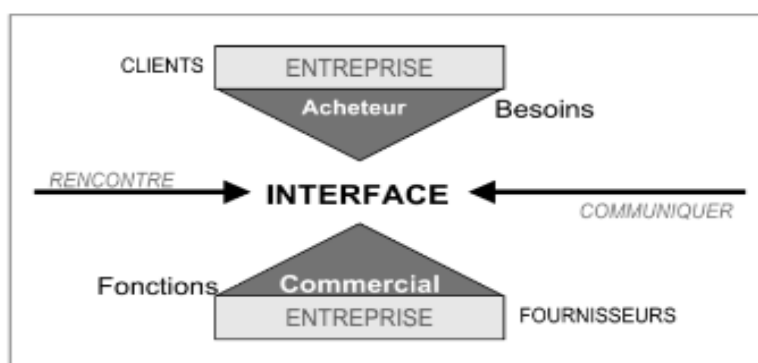
³ DE PREVILLE (Y) : *Guide pratique de la gestion des forces de vente*, édition Maxima, 2003, p. 185.

⁴ EARDLEY (M), STEWART (C) : *Business to business marketing*, édition Penguin Random House, Sud d'Afrique, 2016, p. 19.

2. La commercialisation en B to B:

La commercialisation de biens ou de services en B to B se base sur la notion de partenariat. Les arguments de vente diffèrent entre le B to B et le B to C car les entreprises recherchent de la personnalisation pour l'achat de biens nécessaires à leur production et donc les notions de collaboration et de différenciation entrent en jeu en même temps que celle de prix. Les critères de sélection d'un fournisseur sont plus complexes, car ils mettent en jeu la qualité du service ou du produit final.¹

Figure n° III-05 : La fonction commerciale en B to B



Source : VELU (J.C) : *Les fondamentaux de la vente business to business*, édition l'Harmattan, Paris, 2007, p. 24.

La fonction commerciale est l'interface entre l'entreprise et son marché, elle est avant tout un vecteur de communication, puisque elle établit dès le premier contact une relation à la fois interindividuelle et institutionnelle et dans le B to B le face à face c'est un échange entre deux entreprises qui se construit.

Donc vendre c'est avant tout communiquer car dans la communication il y'a faire connaître, être en rapport et transmettre, ce qui est la base de la vente B to B.

¹ <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/B-to-B-245291.htm> (le 07/04/2016 à 22h55)

3. La satisfaction des clients B to B:

L'entreprise comme un client bien différent du consommateur ou de l'utilisateur final :¹

- Elle achète en vue de créer une valeur ajoutée valorisée par ses propres clients.
- Elle a le plus souvent la forme d'une organisation même si néanmoins de nombreux artisans ou commerçants travaillent seuls.
- Elle est généralement méthodique et rationnelle dans sa démarche : elle analyse et compare presque toujours les offres, tant au plan technologique qu'économique.
- Elle dispose même parfois d'un service des achats formalisé qui a pour mission d'optimiser les diverses acquisitions.

En B to B, la seule perspective demeure le client de l'entreprise. Avec les bouleversements connus par le marché actuel de consommation, les clients sont plus enclins à prospecter eux-mêmes les sociétés B to B avec la propagation d'internet.²

Les clients se passent ainsi désormais de commerciaux dans la mesure où les étapes de l'information, de la prise de contact et des premiers pas, sont souvent opérées par eux-mêmes.

Leurs recherches une fois faites, ils sont en mesure de se faire leur propre opinion et de cerner leurs besoins au travers d'une demande claire et cohérente pour la solution la plus adéquate. Ils en savent ainsi un rayon sur les fonctionnalités et caractéristiques des offres disponibles et sont donc mieux avisés et avertis quant à la manière par laquelle ils préfèrent être abordés.

Il faut essayer donc dans l'approche de l'entreprise, de ne pas se montrer trop harceleur au travers d'un flux de messages publicitaires par exemple, ceci peut générer un état d'insécurité chez le client. Ce dernier préfère une approche consultative par le biais d'offres pertinentes et de propositions exhaustives pour les guider dans les différentes étapes de son cycle d'achat par exemple. Etudes et enquêtes, livres blancs ou encore documents de comparaison analytique sont la plupart du temps fort appréciés par les prospects qui y trouvent des réponses claires et concrètes.

¹ GUILBERT (N) : *Marketing business to business*, édition e-theque, 2002, p. 8.

² <http://www.petite-entreprise.net/P-3580-85-G1-marketing-b-to-b-concept-principes-et-specificites.html> (le 18/03/2016 à 23h01)

Les médias sociaux et autres outils du web 2.0 ont par ailleurs une place de plus en plus décisive dans la conviction des clients et l'influence sur leurs décisions. Les réponses aux questions postées ou les blogs spécialisés interviennent grandement pour identifier et analyser les problèmes des clients et les guider vers des solutions à leurs problématiques. Pour ce faire, il est impératif d'investir ces médias et d'y adopter le temps-juste pour adapter la communication de l'entreprise à l'esprit de son interlocuteur et susciter son intérêt.

Les entreprises B to B ne doivent pas perdre de vue que les clients d'aujourd'hui sont à la recherche de réponses rapides via les canaux et les médias appropriés. Une vraie stratégie de contenus doit donc être mise en place pour coller avec le cycle achat client. Une écoute attentive permettra également de cerner le style du prospect et de lui proposer des solutions adéquates.

Ainsi, les entreprises B to B tendent à se développer et à diversifier leurs prestations pour être en accord avec l'évolution des prospects professionnels avec lesquels ils collaborent. Il est important pour eux de trouver les leviers publicitaires correspondant avec le profil de leurs clients pour mieux se vendre et cerner au mieux la situation d'achat.

4. Les investissements sur le marché Algérien:

Le bilan des projets d'investissements déclarés en 2014 auprès de l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI) montre « une dynamique de développement des investissements et un marché en pleine attractivité », a souligné à l'APS le Directeur général de cette agence, Abdelkrim Mansouri : ¹

En 2014, le nombre des projets d'investissements déclarés a augmenté à 9.904 projets pour un montant de 2.192 milliards de DA (mds DA), contre 8.895 projets évalués à 1.716 mds DA en 2013, en hausse de près de 28% en terme de montant, et devant créer près de 151.000 emplois, soit 2.016 postes de plus par rapport aux projets inscrits en 2013.

« Les indicateurs évolutifs montrent une dynamique de développement constante des investissements au niveau national et un marché en pleine attractivité, au regard notamment

¹ <http://www.invest-in-algeria.com/investissements-le-marche-algerien-en-pleine-attractivite/#more-166> (le 07/04/2016 à 22h20)

des énormes opportunités et parts de marché à conquérir, de la diversité des partenaires, de la constance des efforts déployés pour la promotion et la valorisation des potentialités ainsi que de la destination Algérie auprès de la communauté d'affaires étrangère », selon le même responsable.

Avec ces données, l'année 2014 est considérée comme étant la meilleure année en matière d'investissements déclarés depuis 2001, date de la mise en œuvre du dispositif régissant le développement de l'investissement, indique-t-il.

Relevant que tous les paramètres sont en nette évolution, tant en termes de nombre de projets, de montants et de potentiel de création d'emplois, M. Mansouri note qu'un afflux sensible des investissements en partenariat avec les étrangers a été observé au 2ème semestre 2014.

Progression des investissements dans les Hauts Plateaux et le Sud:

Cette dynamique de développement des investissements est même constatée au niveau des régions des Hauts Plateaux et du Sud.

En effet, 2.166 projets de l'ensemble de ceux inscrits ont été emportés par ces deux régions, soit le tiers de ceux du nord du pays, sachant que pour le Sud, 1.224 projets ont été souscrits.

Il est, cependant, observé que les projets d'investissements demeurent polarisés dans les wilayas à forte concentration d'activités économiques des régions du nord du pays qui a raflé 6.514 projets l'année dernière pour une valeur de 1.286 mds DA et devraient générer 109.275 emplois.

Mais l'intérêt progressif pour les Hauts Plateaux et le Sud s'explique par les dispositifs incitatifs et le soutien spécifique dédiés aux investissements dans ces deux régions ainsi que par les plans de développement qui leur sont consacrés, précise le premier responsable de l'ANDI.

« Les mesures prises en direction de ces régions devraient être poursuivies et renforcées afin de contribuer à moyen et long terme à leur développement, en droite ligne des objectifs d'équilibre régional tracés dans le cadre du développement économique et social du pays », a-t-il ajouté.

M. Mansouri rappelle les décisions prises par le ministère de l'Industrie et des mines, notamment celles liées à l'allégement et la simplification des procédures d'allocation des avantages incitatifs à l'investissement telles que la suppression de l'extrait de registre de commerce parmi les pièces constitutives des dossiers de création d'investissement et la décentralisation au niveau des Guichets Uniques de l'ANDI.

Plus de 1.000 milliards de DA réinvestis en 2014:

Par ailleurs, le premier responsable de l'ANDI indique que l'impact des mesures des réformes engagées pour l'amélioration de l'environnement de l'entreprise commence à donner des signes de confiance avérée des investisseurs à travers un niveau de plus de 1.000 mds DA réinvestis.

En effet, le montant déclaré en investissements de type extension a atteint 1.244 mds DA, soit 56.73% de l'ensemble des projets inscrits, marquant le dynamisme des investissements et la volonté des promoteurs à réinvestir dans le marché national.

Cette confiance se confirme également par la prépondérance des investissements de type « création » dont le nombre a atteint 5.650 projets, représentant près de 57% de la globalité déclarée.

Les projets souscrits en 2014 sont engagés essentiellement par les PME qui tendent à s'orienter vers le secteur des industries et principalement dans les filières de transformation industrielle.

Les résultats enregistrés découlent des actions engagées par l'Etat pour l'amélioration du climat des affaires et la relance des activités de la sphère productive confortée par les différentes mesures de facilitations, notamment dans les domaines du foncier, d'accès au financement et d'incitation à l'investissement ainsi que par les actions en matière de débureaucratiation et de réforme de secteur public.

Section 2 : Présentation générale de l'entreprise

Avant de présenter l'entreprise BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE (BMA), nous allons d'abord présenter le Groupe Monnoyeur dont fait partie l'entreprise BMA.

1. Présentation du Groupe Monnoyeur:

BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE est une filiale du Groupe Monnoyeur. Le groupe est fondé en 1906 avec l'association des deux cousins Henry Bergerat et Francis Monnoyeur et spécialisé dans la commercialisation, la location, la maintenance des matériels et services destiné à la construction et à l'industrie. Il emploie plus de 2500 salariés et son chiffre d'affaire est de 900 millions d'euros.¹

Depuis mai 2007, le Groupe Monnoyeur concentre son développement sur ses métiers traditionnels, en France et dans les pays à forte croissance : l'Algérie, la Belgique, le Luxembourg, la Pologne, la Roumanie. Leader sur leurs marchés, les sociétés du Groupe distribuent matériels et services destinés à la construction et à l'industrie.

1.1 Historique de Bergerat Monnoyeur:

De la création du groupe à la spécialisation dans les engins de travaux publics et matériels Caterpillar, ainsi c'est développer le groupe Monnoyeur.²

- **La genèse de Bergerat Monnoyeur**

Au début du siècle, alors que la France entre dans l'ère industrielle, les sociétés françaises importent leur matériel d'Angleterre, seul pays à la pointe de la révolution industrielle.

En France, Henry Bergerat, entrepreneur et visionnaire, crée avec son cousin Francis Monnoyeur, la société Hy. Bergerat & Cie. L'entreprise importe des machines fournies par des maisons industrielles de renommée mondiale comme Armstrong-Whitworth ou Ruston-Proctor.

Au même moment, attentif aux progrès mécaniques, Francis Monnoyeur découvre la "machine de l'avenir" : le "Caterpillar Sixty", un engin révolutionnaire.

Le 6 Décembre 1929, Francis Monnoyeur signe le contrat qui fait de la société Hy. Bergerat, Monnoyeur et Cie, l'agent exclusif de Caterpillar Tractor Company en France.

¹ http://www.monnoyeur.com/Website/site/fra_accueil.htm (le 16/04/2016 à 22h22).

² <http://www.bm-a.om/caterpillar/index.php?page=historique> (le 23/04/2016 à 23h55).

- **Grâce à la commercialisation des engins Caterpillar et à la qualité de son offre de service, Bergerat Monnoyeur devient un spécialiste dans le domaine de la vente d'engins de travaux publics**

A cette époque, le matériel Caterpillar n'a pas d'équivalent en Europe. Tout en offrant à ses clients des matériels d'excellente qualité et parfaitement adaptées à leurs besoins, Henry Bergerat et Francis Monnoyeur s'attachent à développer leur offre de service en se dotant d'un atout stratégique majeur : un service après-vente de proximité qui fournit aux clients de la société toutes les pièces de rechange nécessaires à leur activité. Ainsi, dès 1938, la première filiale est créée à Toulouse : Bergerat Monnoyeur affiche peu à peu, en France, une renommée dans la vente d'engins de travaux publics de marque Caterpillar. Cette présence aux côtés de ses clients – dans une période de guerre – vaudra un attachement sans faille de ces derniers, conquis par les efforts et la qualité du service apportés par la société, alliés à la fiabilité des matériels Caterpillar proposés.

Dans les années 60, les deux associés renforcent leur présence régionale en ouvrant des filiales à Bordeaux, Lyon, Marseille et Lille.

- **1961-1989 : Bergerat Monnoyeur devient une référence dans la vente d'engins de travaux publics**

Dans un contexte économique favorable, la société s'organise et déploie ses savoir-faire pour améliorer son service après-vente et répondre aux demandes précises de ses clients : elle multiplie les ateliers régionaux, ouvre ses premiers ateliers spécialisés (moteurs marins, chariots élévateurs, grues mobiles).

La crise des années 80 frappe les travaux publics mais forte de la qualité de son service, la société continue de croître. En 1981, Bergerat Monnoyeur devient l'agent général de Caterpillar en Algérie. Puis, le groupe déploie ses activités sur les secteurs de la manutention et de l'énergie.

Bergerat Monnoyeur a su, dans ces années, accompagner Caterpillar sur de nouveaux territoires, en Pologne, en Roumanie et en Moldavie.

- **Les années 1990 : naissance du Groupe Monnoyeur et du pôle Caterpillar**

Leader dans la vente d'engins de travaux publics, présent dans de nombreux secteurs tels que la manutention et l'énergie, Bergerat Monnoyeur poursuit sa diversification et procède à une réorganisation de ses activités. La société devient alors Groupe Monnoyeur en 1994 et répartit son activité Biens d'équipement entre :

Bergerat Monnoyeur Manutention (aujourd'hui APROLIS, qui commercialise des chariots élévateurs de marque Caterpillar).

Bergerat Monnoyeur Energie (aujourd'hui ENERIA, qui commercialise des moteurs et groupes électrogènes de marque Caterpillar).

Bergerat Monnoyeur International (aujourd'hui MAGELLAN, qui commercialise des biens d'équipements de marques mondiales en Algérie avec Bergerat Monnoyeur Algérie, et en Roumanie avec IPSO).

Bergerat Monnoyeur Travaux Publics qui devient Bergerat Monnoyeur en 2001, en effet la clientèle s'est diversifiée dans des secteurs aussi variés que les travaux publics, l'agriculture, l'industrie, la construction, les paysagistes, etc.

- **De la vente d'engins Caterpillar à la location de matériel de chantier**

Durant ces mêmes années, après s'être imposé comme le spécialiste de la vente d'engins de chantier, Bergerat Monnoyeur entre sur le secteur prometteur de la location de matériel de chantier de courte durée avec l'acquisition de Slevmi en 1997, devenu aujourd'hui Bergerat Monnoyeur Location.

En outre, dans les années 2000, Bergerat Monnoyeur continue son expansion en devenant en 2005 le concessionnaire Caterpillar en Belgique et au Luxembourg.

1.2 Les valeurs du Groupe Monnoyeur:

Depuis 100 ans le Groupe Monnoyeur est présent aux cotés de ses clients. Cela repose sur la maîtrise de ses métiers et les compétences de ses ressources humaines, animé par les mêmes valeurs. Ces valeurs qui animent le Groupe Monnoyeur sont ancrées dans la culture de chacune de ses sociétés :

- **Le client**

100 ans de présence et plus de 80 ans de partenariat avec Caterpillar sont bien le signe du grand professionnalisme des équipes du Groupe. C'est aussi la preuve de l'engagement permanent de chacun sur la durée au service de chacun de ses clients.

- **L'esprit d'entreprendre**

Visionnaire et entreprenant, deux traits de caractère qui ont permis au Groupe d'adapter son offre, de résister aux différentes crises économiques et d'élargir son champ d'activités et de compétences, tout en améliorant la maîtrise de ses métiers. Le développement du Groupe repose sur cet esprit d'entreprise et d'innovation qui est source de créativité en interne et levier efficace d'une croissance des parts de marché et du résultat sur le long terme.

- **L'intégrité**

La fidélité dans les affaires et la satisfaction sans cesse renouvelée des clients sont fondées également sur l'intégrité de ses relations. Une manière de travailler, une manière d'être, sur lesquelles reposent la confiance et l'efficacité des prestations du Groupe.

- **Le courage**

Pour anticiper et gérer les futurs développements de l'entreprise et accompagner ses clients sur leurs marchés, le courage de relever les challenges est un comportement qui doit animer chacun des collaborateurs du Groupe, dans la gestion de la relation client et dans le management des équipes.




- **La convivialité**

Le Groupe Monnoyeur a su au travers de toutes les épreuves économiques et sociales du XXème siècle préserver des relations humaines de grande qualité tant en interne qu'en externe qui sont aujourd'hui un atout majeur. Conserver des structures à taille humaine est un choix du Groupe, gage de simplicité des relations, de réactivité et de confiance mutuelle.

1.3 Les filiales du Groupe Monnoyeur:

Les filiales du groupe tel qu'elles sont présentées par le tableau ci-dessous, sont devisées en trois pôles et chaque pôle contient des filiales :

Tableau n° III-10 : Les filiales du Groupe Monnoyeur

Pole	Filiale	Fonctions
Caterpillar		Distribution, entretien de matériels de travaux publics neufs et occasion de la marque CAT.
		Elle a pour mission d'assurer la fourniture, l'installation et la maintenance de groupes électrogènes de centrales de production d'énergie et de moteurs pour applications industrielles et marines de marque Caterpillar.
Distribution spécialisée		Elle assure la vente, la location, la maintenance et le financement des chariots élévateurs en France des marques Caterpillar et Crown à travers un réseau de concessionnaire pour les matériels Mitsubishi.
		Société à vocation internationale, MAGELLAN assure la distribution et le service de biens d'équipement de marques mondiales, dans 2 pays : L'Algérie avec BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE (BMA) et la Roumanie avec IPSO.
		Création, développement, distribution de pièces et accessoires pour automobilistes et cyclistes.
Service automobile		Entretien automobile, vente de pièces et accessoires en centres spécialisés.
		Spécialiste du remplacement et réparation de vitrage automobile.

Source : document interne à l'entreprise

Fort de nouveaux moyens financiers et riche d'ambitions de développement, le Groupe continue d'investir pour conserver son rôle de leader dans ses métiers.

2. Présentation de la filiale Bergerat Monnoyeur Algérie (BMA) Spa:

C'est une filiale du groupe Monnoyeur : ¹

Elle est présente en Algérie depuis 1976, avec la création du bureau de liaison Bergerat Monnoyeur international. La filiale accentue sa présence sur le territoire national avec la création de Bergerat Monnoyeur Algérie Spa à Hassi Messaoud en 1998.

L'entreprise assure la distribution exclusive des marques Caterpillar, Hyster, Mecalac, Mercedes Benz (poids lourds, Bus, Unimog) et SEM sur l'ensemble du territoire national. Elle assure également pour l'ensemble de ces marques, l'importation, la distribution et la vente des machines. Elle offre également par le biais du service après vente, la vente de la pièce de rechange, la réparation et le dépannage des machines vendues.

Grâce à son réseau unique avec un effectif de plus de 400² collaborateurs BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE offre un suivi personnalisé et inégalé à la construction de l'avenir du client. Ses magasins centraux sont également présents pour garantir la logistique des pièces de rechange d'origine jusqu'à tous les chantiers de sa clientèle.

BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE est organisée de telle façon que pour chaque marque représentée et dans chaque région du pays, il existe une équipe commerciale suivie d'un staff d'inspecteurs après-vente pour accompagner ses clients efficacement dans l'accomplissement de leurs métiers à travers un conseil personnalisé et adapté.

L'investissement et le déploiement à travers le territoire national constituent l'une des priorités de BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE qui s'attèle à travers cela à satisfaire les besoins de ses clients dans une Algérie qui ne cesse de se développer. Pour témoigner de cela, plusieurs ateliers sont ouverts à travers le pays : Alger avec plusieurs sites spécialisés, Oran, Constantine, Sétif, Hassi Messaoud et d'autres sites en phase de développement.

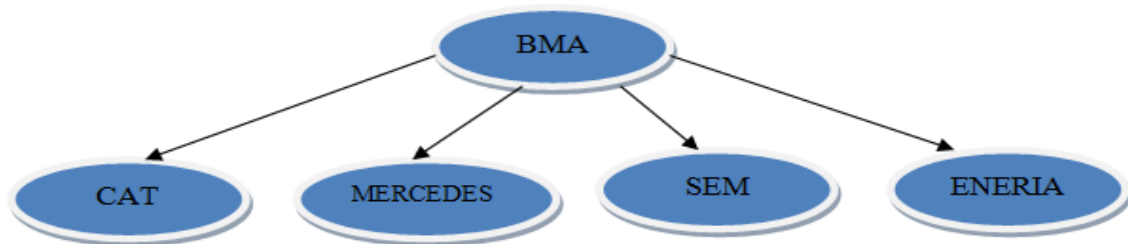
2.1 Organisation de BMA:

Le rôle principal de la société est la distribution de plusieurs marques telles que : CATERPILLAR(CAT), MERCEDES, SEM et ENERIA.

¹ <http://www.bm-a.com/?rub=p&id=1> (le 24/04/2016 à 00h45)

² Idem.

Figure n° III-06 : Les produits commercialisés par BMA



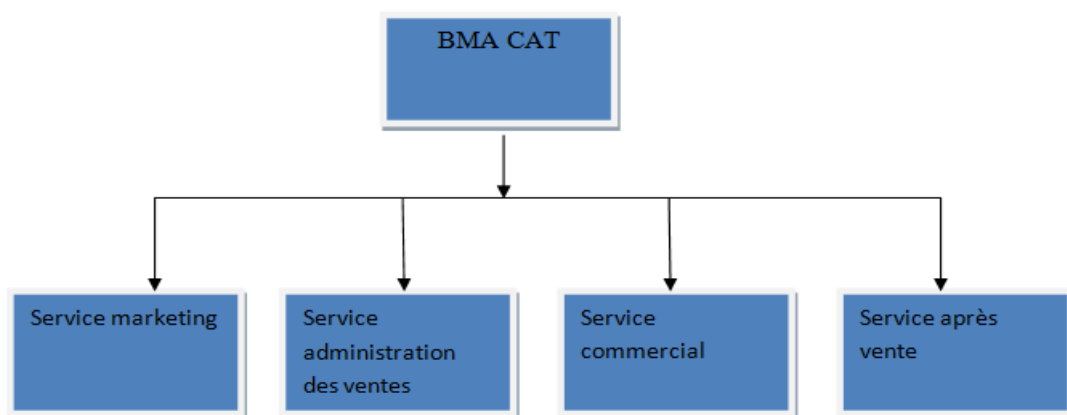
Source : document interne à l'entreprise.

Chacune des entités contient une partie commerciale et une partie service après vente (SAV) :

- Partie commerciale : Ventes de machines.
- Partie SAV : Ventes de pièces, réparation et dépannage des engins vendus.

Faisons un zoom sur l'entité CAT, donc l'organisation de l'activité CAT se déploie comme suivant :

Figure n° III-07 : La direction CAT au niveau de BMA



Source : document interne à l'entreprise.

Explication de l'organigramme:

BMA se base sur la commercialisation des produits CAT qui font d'elle le représentant exclusif de la marque CAT en Algérie et qui représentent une grande partie du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Nous allons présenter chaque service de la direction CAT :

➤ **Service marketing :**

Le rôle de ce service est de permettre le développement et le maintien des relations avec les clients par la segmentation de ces derniers en fonction de leur valeur au fil du temps. Son rôle est aussi d'augmenter la fidélité des clients en leur fournissant des produits et des services personnalisés. Ses fonctions principales sont:

- ✓ Répondre aux appels d'offres des clients.
- ✓ Organiser des événements pour promouvoir la marque comme les foires.

➤ **Service administration de ventes :**

Ce service s'occupe de toutes les tâches administratives qui concernent la vente des matériaux, on trouve par exemple : l'ouverture des comptes clients, réception des bons de commandes, l'ouverture des lettres de crédit, validations des documents concernant la vente, facturer le client, l'envoi de demande de préparation machine, la transmission des informations et enfin l'organisation du transport et livraison du matériels vendus.

➤ **Service commercial :**

Ce service assure une implantation sur tout le territoire national, grâce à un réseau intégré de Bergerat Monnoyeur Algérie, composé de cinq sites sur : Alger, Hassi Messaoud, Sétif, Constantine, et Oran, qui favorise la proximité des équipes commerciales BMA des clients, de leurs projets et de leurs besoins, afin de mieux les conseiller et orienter leurs décisions vers des choix pertinents et optimaux.

L'objectif de l'entreprise est de mettre à la disposition de la clientèle les services d'une équipe professionnelle, réactive et disponible sur les 48 wilayas.

Selon le besoin de la clientèle, achat en dinars ou en devises, qu'il soit client privé ou client public l'entreprise veille toujours à proposer la solution qui convient à chaque client.

➤ **Service après vente :**

BMA a su s'imposer comme la référence incontestable en matière de service et d'accompagnement de ses clients. La société dispose d'une expérience unique en matière de savoir-faire technique et d'entretien du matériel CATERPILLAR(CAT). Elle mobilise des experts au service des projets des clients.

Le point fort de la société est la connaissance approfondie du matériel CAT, mise au service de ses clients. C'est pourquoi le service après vente (SAV) CAT rassemble plus de 150 personnes spécialisées dans diverses activités :

- Cinq ateliers, dont deux à Alger, un à Setif , un à oran et un à Hassi Messaoud.
- Cinq magasins de stockage et de vente de pièces de rechange, à Alger, Sétif, Constantine, Oran et Hassi Messaoud.
- Quatre représentations régionales, à Sétif, Constantine, Oran et Hassi Messaoud.
- Des dépanneurs, aux quatre coins du pays.
- Des inspecteurs après vente pour répondre à toutes les questions de la clientèle.
- Une cellule formation pour aider les équipes des clients à prendre en main et entretenir le matériel.

La société se positionne aujourd'hui comme une véritable référence sur le territoire Algérien, et compte parmi ses clients des sociétés de renommée nationale et internationale, telles que : Acelor Mittale, Cosider , Orascom , Erce , Erco , Entp , Le Groupe LAFARGE, Somiphos, Enafor, Halliburton , Nabors, Sonatrach, Sonelgaz , Ccecc , Cscec, Zagope .

2.2 BMA en chiffres:

Selon NIGEL Lewis : ¹

En 2014 l'Algérie dépasse le seuil des 38 millions d'habitants. La majorité de cette population étant actuellement concentrée le long du littoral, le gouvernement algérien engage une politique d'urbanisation de l'arrière –pays visant à décongestionner cette bande côtière. Ce projet comprend notamment la construction, de Chiffa à Berrouaghia, d'un tronçon autoroutier de 53 kilomètres constituant une modeste portion des 3 000 kilomètres de la future route transsaharienne.

¹ NIGEL (L) : « *Bâtir des relations* », in revue Cat magazine, N°3, 2014, pp. 4-6.

Le chantier a été confié à l'entreprise China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) qui travaille en partenariat avec Bergerat Monnoyeur Algérie car la relation établie avec cette dernière constitue un atout de grande valeur.

Si CSCEC achetait auparavant des machines auprès d'un concessionnaire CAT chinois, il lui a fallu procéder différemment pour ce projet. Caterpillar et BMA ont tous deux souligné la nécessité d'investir dans l'économie locale. Les avantages et l'assistance dédiée qu'ils sont en mesure d'apporter dans ce contexte aident CSCEC à réaliser ses objectifs et à mener à bien ce grand projet, affirme Philippe le Roy, responsable grands comptes internationaux.

Il importe de favoriser l'instauration des relations positives et mutuellement profitables permettant à l'ensemble des acteurs de collaborer et de mener leur activité à l'échelon local. CSCEC est un parfait exemple de « success story ».

Conclusion du chapitre:

Il est difficile de mesurer le B to B d'une manière précise, car les entreprises proposent souvent leurs produits à la fois aux consommateurs finaux et aux autres sociétés commerciales.

Les critères de choix de la segmentation du marché B to B sont différents que celle du B to C car il y'a quelques freins qui peuvent être identifiés, comme le fait que les clients soient très différents des uns des autres et qu'il y ait peu de clients par rapport au marché normal.

Aussi l'entreprise Bergerat Monnoyeur Algérie a su se développer dans ce secteur qui paraît difficile à gérer car il y a toujours les tâches administratives qui représentent un obstacle pour conclure certains types de vente mais malgré ces difficultés l'entreprise est leader dans son marché et elle est connue par l'image de marque de ses produits.

Chapitre IV :

**La perception de
l'automatisation de la
force de vente par
l'équipe de vente de
l'entreprise BMA**

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre, nous allons commencer par une présentation de la démarche adoptée pour notre enquête où nous trouverons la description générale de l'enquête réalisée : la méthode choisie, notre questionnaire, notre entretien et les outils d'analyse des résultats.

Ensuite nous allons passer à l'analyse des résultats de notre étude qualitative et quantitative pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

Le but ici est de connaître la perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente de l'entreprise Bergerat Monnoyeur Algérie et de sortir des résultats qui vont aider l'entreprise à prendre des décisions concernant cet outil.

Section 1 : Démarche de l'enquête

Une enquête est une recherche méthodique et collecte d'informations portant ou non sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face (personal interview), d'une enquête par voie postale (mail survey), d'une enquête par télécopie (fax interview), par voie téléphonique ou télématique (telephone interview), par courrier électronique (email interview) ou par dépôt d'un questionnaire sur un site Web (Web interview).¹

Cette étude porte principalement sur l'automatisation de la force de vente (SFA) dans le but d'avoir une vision plus claire sur la perception de cet outil qui est SFA (Sales Forces Automation) par l'équipe de vente.

Pour cela nous optons pour une enquête complète en interne avec les responsables, les commerciaux et les vendeurs de pièces de rechange.

1. Méthodologie de l'enquête :

Dans cette partie nous allons aborder tous les points essentiels dans notre cas pratique.

¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Enquete-238155.htm> (le 27/04/2016 à 23h30)

➤ **Objectif de l'enquête :**

L'objectif de cette enquête est d'évaluer la perception de l'automatisation par la force de vente de l'entreprise BMA. Pour cela, il nous faudra connaître les avis des commerciaux en contact avec les clients et les vendeurs de la pièce de rechange à travers un sondage d'opinions (Annexe 01) mais aussi il nous faudra connaître l'avis des responsables à travers un entretien (Annexe 02).

Aussi grâce à l'enquête quantitative, nous aurons la possibilité de valider par des chiffres des éléments mis à jour dans une autre étude qualitative effectuée auprès des responsables de BMA.

➤ **Lieu et période de l'enquête :**

L'étude se déroulera à deux niveaux :

- **Le service commercial de BMA** : nous allons effectuer en premier lieu un entretien semi directif avec le responsable des commerciaux. En second lieu, nous allons distribuer des questionnaires aux commerciaux afin d'obtenir leurs avis et connaître leur perception vis-à-vis de l'automatisation de la force de vente.
- **Le service après vente (SAV) de BMA** : plus précisément le SAV de la marque CATERPILLAR. Ce choix est justifié à la séparation des SAV selon la marque au niveau de BMA. Nous allons d'abord organiser un entretien face à face avec le responsable comptoir pièces, puis distribuer des questionnaires aux inspecteurs après-vente et aux vendeurs des pièces de rechange afin de connaître leurs avis vis-à-vis de l'automatisation de la force de vente.

Cette étude, s'est déroulée durant l'avant dernier mois de notre stage pratique du 30/03/2016 au 30/04/2016.

➤ **Population et échantillon :**

Population : Notre population est l'ensemble des commerciaux et des vendeurs pièces de rechange de BMA.

Echantillon : Un échantillon est une fraction représentative, et un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont extrapolés à la population étudiée.¹

Notre échantillon est basé sur tous les commerciaux et les vendeurs de pièces de rechange de la marque CATERPILLAR et Eneria de la région d'Alger car l'entreprise ne commercialise ces derniers temps que la marque CATERPILLAR sachant que la marque Eneria fait partie des produits de CATERPILLAR.

Concernant les autres marques l'entreprise assure leur service après vente et cela pour des raisons internes à l'entreprise.

Donc nous avons utilisé un sondage simple et une enquête en face à face avec la force de vente de BMA qui s'est déroulée dans les bureaux de cette dernière.

➤ **Outils de collecte de données :**

Dans cette étude nous avons utilisé plusieurs méthodes de collecte de données, nous trouvons : les entretiens, l'observation pour avoir diverses informations mais l'outil le plus utilisé dans notre recherche est le questionnaire ou bien le sondage.

1.1 L'entretien :

Nous pouvons définir l'entretien comme suit :

*" L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée"*².

Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/Echantillon-etude> (le 27/04/2016 à 22h09)

² THIETAR (R.A) et al : *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2003, p. 235.

¹ MERCIER (J.Y) : *Organisation et management*, édition des Organisations, Paris, 2000, p. 181.

Les avantages et les inconvénients d'une interview :¹

Les avantages des interviews se résument en deux points :

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées au préalable par un autre moyen.
- Permet de faire connaissance directement avec la personne sans intermédiaire matériel.

Les inconvénients des interviews, quant à eux, sont les suivants :

- Demande un temps considérable.
- Suivant les personnes en présence, des blocages antérieurs peuvent diminuer l'efficacité de l'entretien.
- Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

Présentation du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien (Annexe 02) est composé de cinq parties :

- **Première partie :**

Cette partie concerne la description et l'identification du profil de l'interviewé dans le but d'obtenir des informations sur l'entreprise et la personne interviewée.

- **Deuxième partie :**

Cette partie concerne la force de vente et son organisation dans le but de connaître le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise.

- **Troisième partie :**

Cette partie concerne l'automatisation de la force de vente (SFA) pour connaître l'opinion, l'application et les effets de cette automatisation.

¹ MERCIER (J.Y) : *Organisation et management*, édition des Organisations, Paris, 2000, p. 181.

- **Quatrième partie :**

Cette partie concerne le changement, la résistance et l'accompagnement de l'équipe de vente car tout changement s'accompagne souvent d'une résistance, donc cette partie nous aide à savoir si c'est le cas pour cette entreprise.

- **Cinquième partie :**

Dans cette partie on trouve la conclusion de l'interview où nous allons connaître la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents et confirmer les réponses précédentes concernant le comportement de la force de vente après l'intégration de cette automatisation.

Nous avons choisi de poser des questions ouvertes pour permettre aux interviewés de s'exprimer aussi librement qu'ils le souhaitent, ainsi nous avons pu avoir une quantité considérable d'informations donc l'entretien est semi directif.

Concernant la durée de l'entretien, elle était initialement fixée à une heure (1h). Cependant, il nous faut préciser que certaines interviews ont duré beaucoup plus longtemps. A l'issue de chaque entrevue, nous avons fait un compte rendu (Annexe 03), relu et commenté par les personnes interrogées.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées pour des raisons précises, la principale étant leur expérience et leur connaissance relatives à la problématique de la relation client ainsi qu'à leur poste qui a une relation avec notre sujet de recherche.

Les interviews ont été réalisées au bureau de chaque personne interviewé et les dates et les heures ont été fixées par les personnes interviewées.

Aspect éthique de notre entretien :

- Le principe d'anonymat des interviewés.
- Demander autorisation d'enregistrer.
- Ne jamais divulguer les propos de notre interviewé dans son milieu d'interconnaissances.

- Tenir à notre disposition les enregistrements, transcriptions qui concernent notre interlocuteur.
- Remercier nos interlocuteurs.

1.2 Réalisation du questionnaire :

Par définition, des études quantitatives «*sont des études qui permettent de mesurer des opinions, des comportements. Leurs résultats chiffrés donnent, après analyse, la mesure au phénomène étudié* ». ¹

Le questionnaire est "*une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées*". ²

Les questions posées sont de type ouvertes et fermées :

- **Ouvertes** : une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse. Nous avons utilisé plus précisément des questions ouvertes à réponse élaborée.
- **Fermés** : ce sont les questions pour les quelles nous imposons au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix. Les questions fermées utilisées dans le questionnaire sont de types différents :
 - **Des questions dichotomiques** : dans ce cas le choix du répondant se résume à deux possibilités (OUI ou NON).
 - **Des questions à réponse unique** : une seule réponse doit être choisie parmi les réponses données.
 - **Des questions à choix multiples** : nous pouvons choisir une ou plusieurs réponses.
 - **Des questions à ordre hiérarchique** : classer ou numéroter les réponses proposées par ordre croissance ou décroissance ... etc.

¹ DEMEURE (C) : *Marketing*, édition Serey, France, 1997, p. 27.

² CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{er} édition, édition Taleb, 2013, p. 77.

Afin de mieux rédiger les questions, cinq qualités ont été respectées :

- **La concision et l'esprit de synthèse:** une formulation trop longue ou trop complexe pouvait induire des effets négatifs : abandon du questionnaire, non-réponse à certaines questions ou mauvaise compréhension notamment. Ainsi, nous avons opté pour une longueur moyenne du questionnaire de 21 questions.
- **La simplicité de la formulation :** Il est fondamental de se placer du point de vue des répondants, se posent-ils autant de questions que nous, à propos de l'automatisation? En leur proposant un questionnaire trop compliqué, trop détaillé, on risque de les décourager, nous allons compromettre une partie de la qualité des réponses car ils passeront peut-être certaines questions. Et surtout nous risquons de mesurer une réalité sous un angle beaucoup plus compliqué qu'elle ne l'est en réalité.
- **Une seule idée par question :** nous avons veillé à ce qu'une question ne mesure qu'une et seule variable et a ne pas opter à une formulation trop longue et trop complexe, à poser plusieurs questions en une et ainsi la réponse ne pourra pas être correctement interprétée.
- **La spécificité de chaque thème :** nous avons veillé à ce que la question que nous allons formuler mesure parfaitement la variable que nous souhaitons étudier. C'est sans doute l'aspect le plus difficile dans la rédaction de notre questionnaire.
- **La variété des questions dans l'enquête :** Notre but du fait d'avoir recours à différents types de réponses est d'introduire de la variété dans le processus d'interrogation. Le questionnaire étant un acte de communication, introduisons de l'agrément par la variété, n'oublions pas que le plaisir de répondre est fortement présent parmi les motivations des personnes à qui nous nous sommes adressé, c'est une des fonctions des questions ouvertes : varier le rythme, et ainsi laisser un peu de liberté après une série de questions fermées, stimuler en déclenchant un niveau de réflexion un peu supérieur.

Ce questionnaire est structuré en cinq parties :

- **Première partie :**

Cette partie est constituée de quatre questions, concernant le poste occupé au sein de l'entreprise et les différentes tâches à accomplir.

- **Deuxième partie :**

Dans cette partie nous allons voir si l'entreprise fixe à ses employés des objectifs et quels sont les outils d'évaluation de ces objectifs que l'entreprise utilise.

- **Troisième partie :**

Dans cette partie nous allons voir les conditions de travail des employés, les difficultés rencontrés et leur satisfaction.

- **Quatrième partie :**

Dans cette partie nous connaissons leur perception concernant l'automatisation de la force de vente et quel sera leur comportement une fois que cette automatisation sera intégrée.

- **Cinquième partie :**

Dans cette partie nous trouvons la fiche signalétique de la personne sondée, elle nous permet d'avoir des informations personnelles sur le répondant et donc les questions vont nous permettre de mieux connaître la personne interrogée (sa tranche d'âge, son niveau d'instruction et son expérience au sein de cette entreprise).

Ces questions doivent se situer à la fin du questionnaire afin d'éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter des réponses ultérieures ou d'interrompre la personne sondée.

2. Méthode d'analyse des résultats :

Chaque étude (qualitative / quantitative) a une méthode précise pour analyser les résultats obtenus.

2.1 Concernant l'étude qualitative :

Comme nous l'avons expliqué précédemment cet entretien est divisé en cinq parties : Description et identification du profil de l'interviewé, organisation de la FDV, l'automatisation de la FDV, changement-résistance-accompagnement de l'équipe de vente et enfin la conclusion.

La méthode d'analyse que nous avons choisie c'est : la méthode du résumé, d'où nous allons traiter les points essentiels et les plus importants de nos entretiens d'une manière générale.

2.2 Concernant l'étude quantitative :

Une fois tous les questionnaires remplis, nous avons procédé au traitement et analyse de ces derniers. Pour ce faire nous avons utilisé le logiciel SPSS 16.

L'utilisation de ce logiciel (Spss) nous a fait gagner beaucoup de temps et faciliter le traitement des données collectées avec plus de certitude concernant le résultat trouvé à la fin. Nous avons effectué deux types de tris des informations obtenues :

- **Tri à plat** : c'est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes.
- **Tri croisé** : c'est l'opération consistant à calculer les fréquences d'individus statistiques tombant dans chacune des cases du produit cartésien de plusieurs variables. Elle sert à analyser les relations entre deux ou plusieurs variables.

Nous allons baser nos analyses des résultats sur deux types : l'analyse descriptive et l'analyse explicative.

Nous ferons une analyse descriptive afin de dresser un portrait de la situation telle qu'elle nous apparaît suite à la compilation et au classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues.

Suivra une analyse explicative qui va nous permettre de prendre une décision quant à la confirmation ou à l'infirmité de l'hypothèse de recherche; nous exposerons alors les raisons qualitatives ou statistiques pour lesquelles devons retenir ou rejeter l'hypothèse.

Section 2 : Résultat de l'enquête

Dans cette section nous allons présenter le résultat de notre entretien ainsi que le résultat du questionnaire, en terminant par un croisement de données entre les deux pour sortir avec un résultat général de l'enquête réalisée.

Avant de passer à l'analyse du résultat, nous allons rappeler la problématique et les hypothèses de notre recherche.

Donc voici notre problématique : "*Comment l'entreprise BMA en générale et l'équipe de vente en particulier peuvent-elles adopter un système d'automatisation de la force de vente (SFA) ?*"

Et les hypothèses à confirmer ou infirmer :

H1 : Les commerciaux et les vendeurs les plus âgées (41-50 ans) ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche.

H2 : Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes (20-30 ans) ont peur du changement plus que les autres commerciaux et vendeurs (+ de 31 ans).

H3 : Les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés (+ de 5ans) auront des comportements négatifs une fois que l'automatisation est intégrée.

1. Résultat de l'entretien : comme nous l'avons expliqué précédemment cet entretien est divisé en plusieurs parties mais nous n'allons traiter que les points essentiels et les plus importants des entretiens effectués.

L'organisation de la force de vente :

- Selon l'entreprise l'équipe de la force de vente doit faire des reporting pour pouvoir l'accompagner et non pas pour la contrôler ce qui permettra aussi à l'entreprise d'avoir une vision globale, avoir du recul, pouvoir modifier et l'encourager à faire mieux.
- Les différentes tâches effectuées par la force de vente de l'entreprise sont : la prospection qui se fait sur le terrain en rendant visite aux clients (la prospection est spécifique aux commerciaux car ça ne fait pas partie des tâches d'un vendeur de pièce de rechange), le conseil, la vente (en dinars ou en devise), l'accompagnement du client, le suivi du client, assurer la remontée d'informations et les tâches administratives.
- La force de vente de l'entreprise BMA travaille avec des clients publics (grand public et petit public) et des clients privés (grand privé et petit privé).

- Selon le responsable des commerciaux, la difficulté rencontrée par les commerciaux c'est bien la prospection car en Algérie il ya un manque flagrant en terme de documentation, d'informations et de bases de données des clients.

L'automatisation de la force de vente "SFA" :

- Selon les personnes interviewées l'automatisation de la force de vente consiste à l'automatisation du processus de vente où le travail de l'employé est remplacé par une machine, un logiciel ou un autre outil.
- Selon l'entreprise ce n'est pas possible d'automatiser tout le processus de vente mais plutôt seulement une partie car l'entreprise est dans le B to B et ça concerne des investissements donc sa relation avec le client doit être personnalisée.
- La mise en œuvre de l'automatisation de la force de vente devra passer par quatre étapes, qui sont :
 - La première étape : c'est l'échange d'idée entre les responsables et l'équipe de la force de vente.
 - La deuxième étape : c'est l'étape des tests par l'équipe de vente pour pouvoir changer ou modifier des choses pour une parfaite adaptation.
 - La troisième étape : c'est la finalisation de l'outil et son lancement officiel.
 - La quatrième partie : c'est le suivi et prise des mesures correctives pour une bonne maîtrise de l'outil.
- L'intégration de l'automatisation de la force de vente au sein de BMA se fait à court et moyen terme, car ça dépend de la conception de l'outil.
- Selon l'entreprise les conditions d'application de cette automatisation sont : la formation et l'accompagnement de l'équipe pour une bonne maitrise de cet outil.
- Selon les interviewés cette automatisation peut avoir des effets négatifs sur le travail de la force de vente car tout un nouveau système a des avantages et des inconvénients lors de son lancement donc il faut le gérer prudemment et trouver une solution à chaque problème rencontré.

Changement, résistance et accompagnement de l'équipe de vente :

- L'équipe de vente ne pourra pas s'adapter facilement avec ce changement donc il faut la préparer et l'accompagner, pour cela il faut communiquer avant, pendant et après l'implantation de cet outil.
- Si il y'a une résistance de la part de la force de vente, l'entreprise envisage de faire face à travers des reporting, des objectifs fixés et des indicateurs de mesure de performance qui seront liés avec l'utilisation de cet outil.

Pour conclure nous pouvons constater qu'après intégration de l'automatisation de la force de vente il y'aura une résistance au départ mais après l'équipe de vente va s'adapter avec ce changement en se basant sur la formation, l'accompagnement et les mesures correctives ce qui va permettre à l'entreprise d'avoir un pas d'avance par rapport à la concurrence car la majorité des entreprises se dirigent de plus en plus vers des relations personnalisés avec les clients surtout dans le secteur B to B.

Selon les responsables de BMA l'automatisation de la force de vente n'est pas un choix au contraire ça fait partie des bonnes pratiques et c'est inévitable.

2. Analyse du questionnaire :

Après collecte, saisie et analyse des données en utilisant le logiciel SPSS 16, nous vous présenterons les résultats obtenus en utilisant des tableaux statistiques et parfois des graphes pour mieux illustrer le résultat obtenu.

❖ **Tri à Plat :**

2.1 Fiche signalétique :

Nous allons commencer par la fiche signalétique pour mieux connaître notre échantillon et pouvoir interpréter les résultats convenablement.

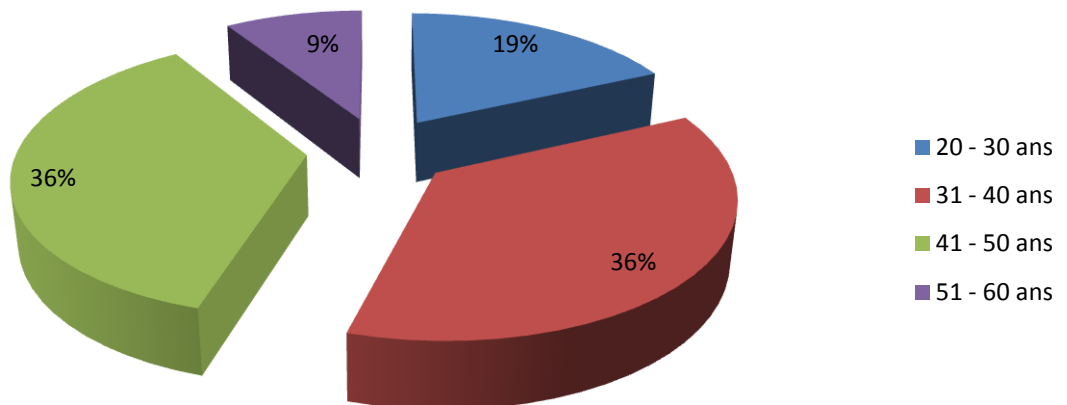
2.1.1 L'âge :

Quel âge avez-vous ?

Tableau n° IV-11 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Effectif	Pourcentage
20 - 30 ans	2	19%
31 - 40 ans	4	36%
41 - 50 ans	4	36%
51 - 60 ans	1	9%
Total	11	100%

Figure n° IV-08 : Répartition de l'échantillon selon l'age



La plus grande tranche d'âge constituant notre échantillon est celle de 31 à 50 ans avec 72% de la population interrogée, suivie de la tranche de 20 à 30 ans avec 19%. Quant à celle de 51 à 60 ans avec 9%.

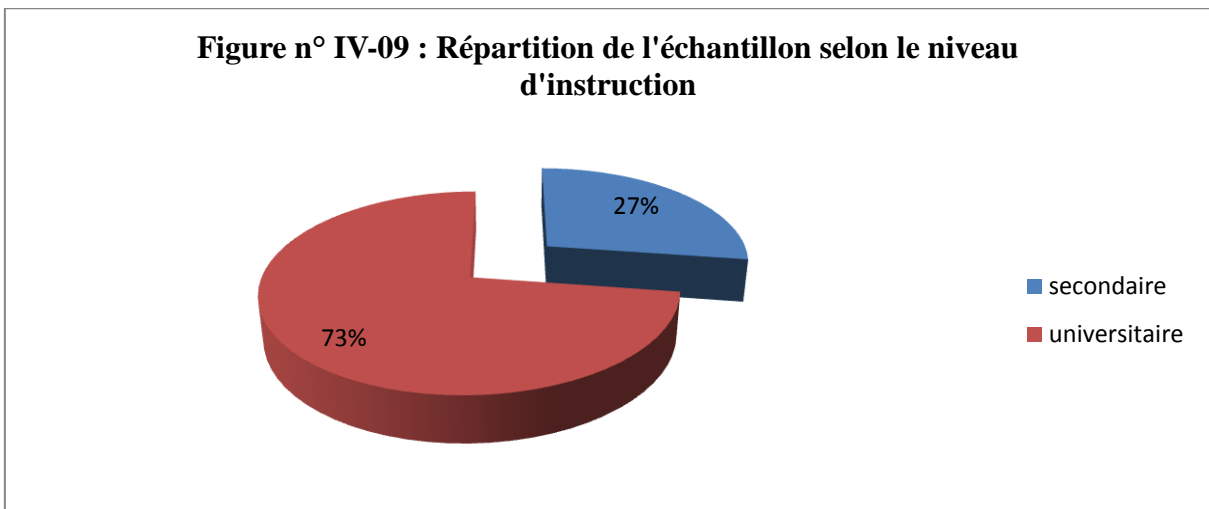
2.1.2 Le niveau d'instruction :

Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n° IV-12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage
secondaire	3	27%
universitaire	8	73%
Total	11	100%

Figure n° IV-09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Parmi les personnes qui ont répondu à notre questionnaire, on distingue 73% avec un niveau universitaire contre seulement 27% avec un niveau secondaire.

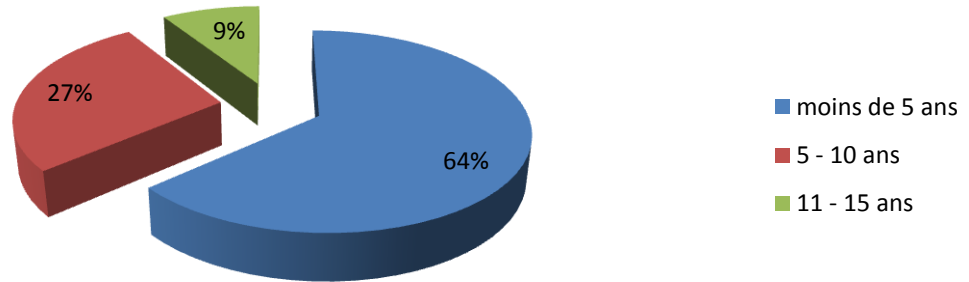
2.1.3 L'expérience au sein de cette entreprise :

Votre expérience au sein de cette entreprise

Tableau n° IV-13 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
moins de 5 ans	7	64%
5 - 10 ans	3	27%
11 - 15 ans	1	9%
Total	11	100%

Figure n° IV-10 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise



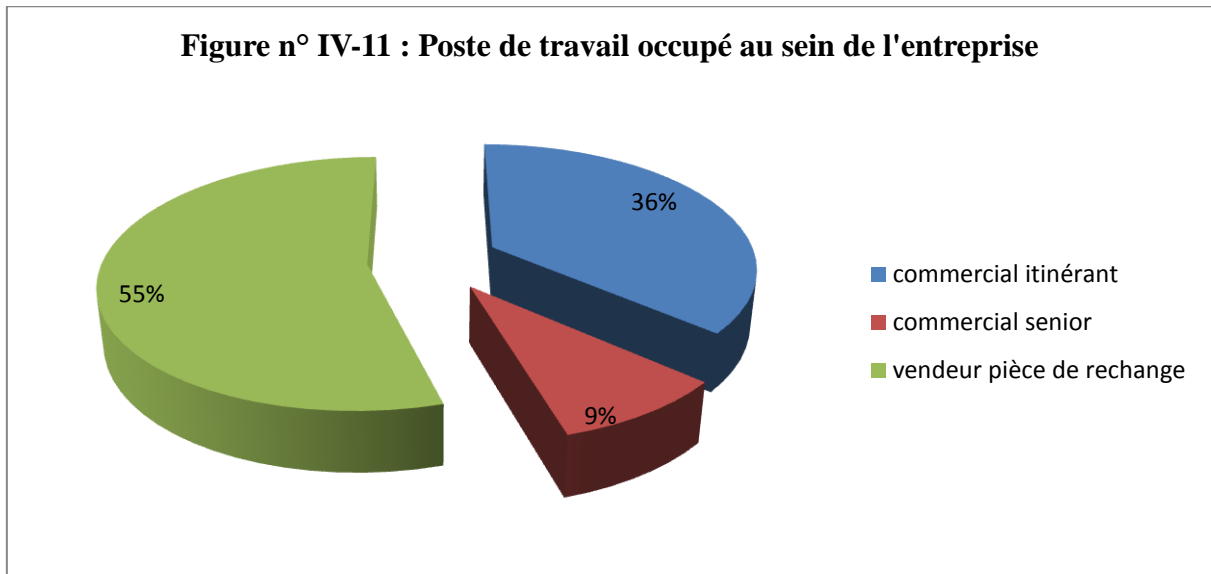
64% de la force de vente de l'entreprise BMA a moins de 5 ans d'expérience, 27% a entre 5 et 10 ans d'expérience et enfin 9% a entre 11 et 15 ans d'expérience au sein de cette entreprise.

2.2 Partie 1 : Poste occupé et tâche à remplir.

Question 1 : Quel poste occupez vous au sein de l'entreprise ?

Tableau n° IV-14 : Poste de travail occupé au sein de l'entreprise

Poste	Effectif	Pourcentage
commercial itinérant	4	36%
commercial senior	1	9%
vendeur pièce de rechange	6	55%
Total	11	100%



Plus de la moitié de la force de vente de l'entreprise BMA interrogée (55%) occupe le poste de vendeur pièce de rechange. Elle a été en contact directe avec les clients pour assurer le service après vente qui représente l'activité phare de cette entreprise.

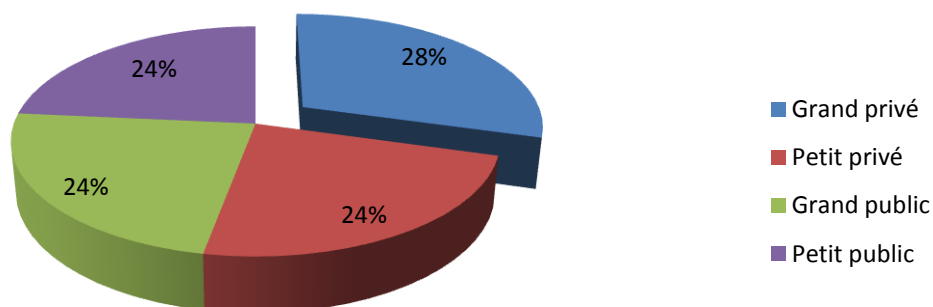
Les commerciaux itinérants et les commerciaux séniors ne représentent quant à eux que, respectivement, 36% et 9%.

Question 2 : De quel type de clients occupez vous?

Tableau n° IV-15 : Types de clients à prendre en charge au sein de l'entreprise

Les types de clients	Effectif	Pourcentage
Grand privé	10	28%
Petit privé	8	24%
Grand public	8	24%
Petit public	8	24%
Total	34	100%

Figure n° IV-12 : Types de clients à prendre en charge au sein de l'entreprise

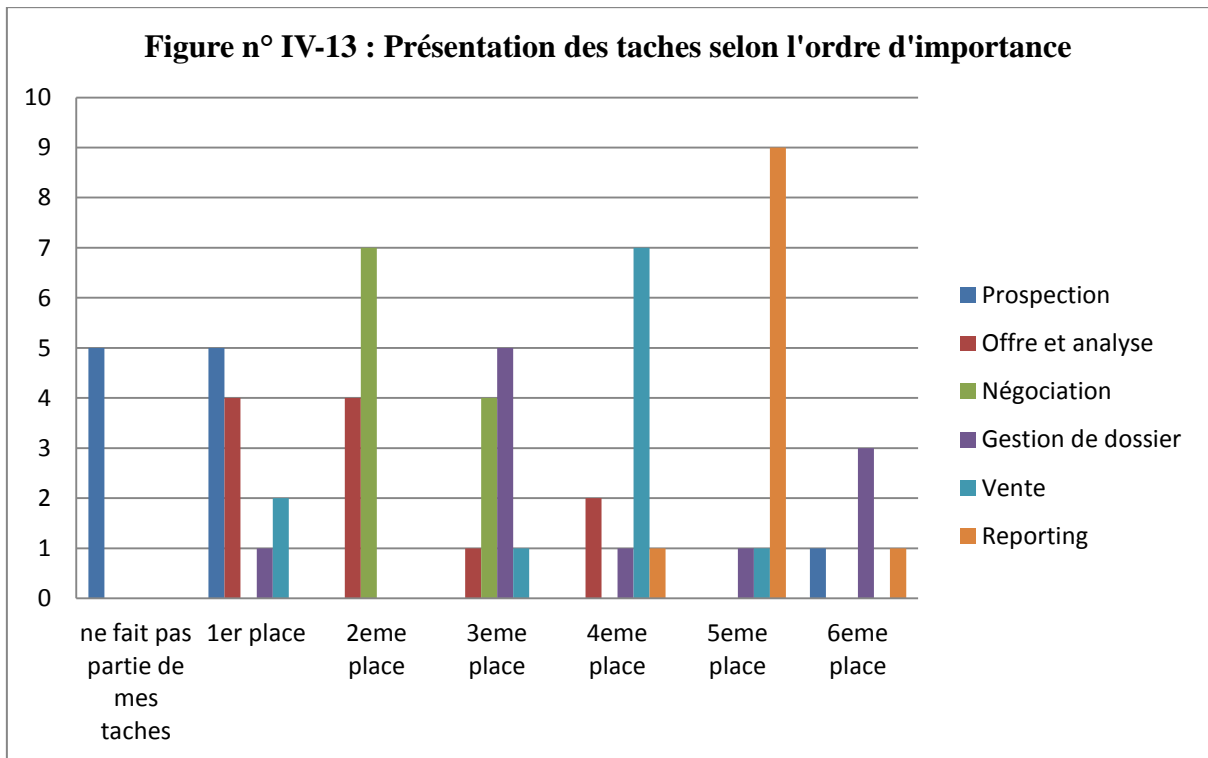


28% de la force de vente de l'entreprise BMA interrogée s'occupe des clients grand privé contre seulement 24% qui s'occupe de chacun des clients suivants : petit privé, grand public, petit public (même s'il ya ceux qui s'occupent de plusieurs types de clients ce qui explique le nombre de réponses supérieur à la taille de l'échantillon initial.)

Question 3 : *Classez par ordre d'importance les différentes tâches à accomplir à votre niveau.*

Tableau n° IV-16 : Présentation des tâches selon l'ordre d'importance

Les différentes tâches à exécuter	ne fait pas partie de mes tâches	1 ^{ère} place	2 ^{ème} place	3 ^{ème} place	4 ^{ème} place	5 ^{ème} place	6 ^{ème} place	Total
Prospection	5	5	0	0	0	0	1	11
Offre et analyse	0	4	4	1	2	0	0	11
Négociation	0	0	7	4	0	0	0	11
Gestion de dossier	0	1	0	5	1	1	3	11
Vente	0	2	0	1	7	1	0	11
Reporting	0	0	0	0	1	9	1	11



Pour presque la moitié de notre échantillon, la prospection ne fait pas partie de leurs tâches (les vendeurs). En contre partie, pour l'autre moitié, la prospection est la tâche la plus importante (les commerciaux). Cela nous pouvons l'expliquer par les deux catégories qui représentent la force de vente de BMA : les commerciaux et les vendeurs de pièces de rechange.

Ensuite nous pouvons constater que l'offre et l'analyse sont aussi des tâches importantes après la prospection.

Après nous avons :

En deuxième place : la négociation.

En troisième place : la gestion de dossier.

En quatrième place : la vente.

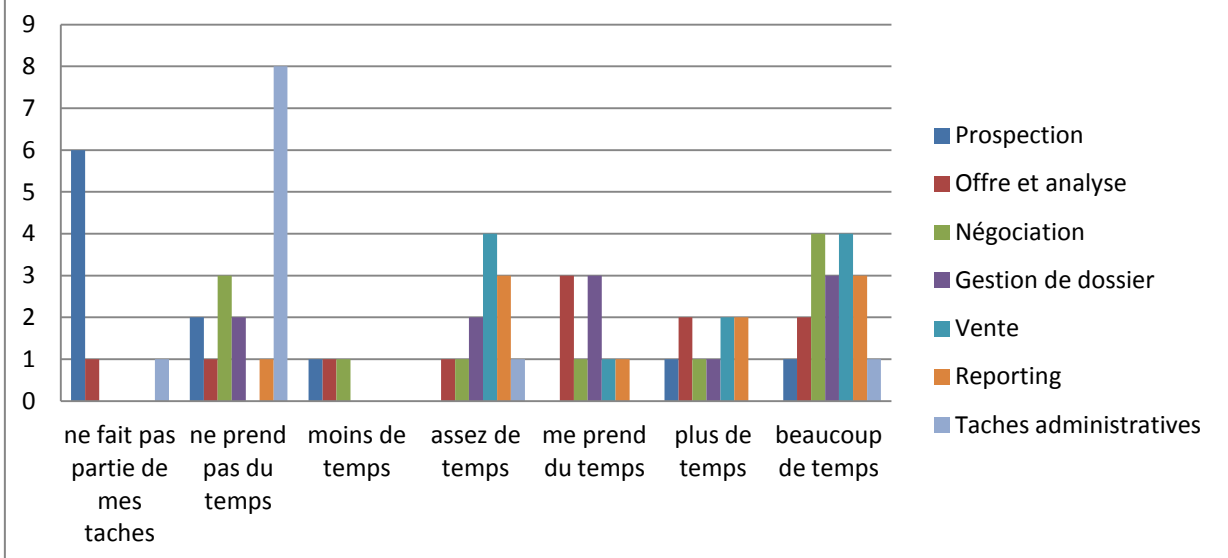
En cinquième place : le Reporting.

Question 4 : Sur une échelle de 1 à 6, classez par ordre d'importance les taches qui vous prennent le plus de temps ?

Tableau n° IV-17 : Temps mis pour réaliser les différentes tâches au sein de l'entreprise

Les différentes tâches à exécuter	ne fait pas partie de mes tâches	ne prend pas du temps	moins de temps	assez de temps	me prend du temps	plus de temps	beaucoup de temps
Prospection	6	2	1	0	0	1	1
Offre et analyse	1	1	1	1	3	2	2
Négociation	0	3	1	1	1	1	4
Gestion de dossier	0	2	0	2	3	1	3
Vente	0	0	0	4	1	2	4
Reporting	0	1	0	3	1	2	3
Taches administratives	1	8	0	1	0	0	1

Figure n° IV-14 : Temps mis pour réaliser les différentes taches au sein de l'entreprise



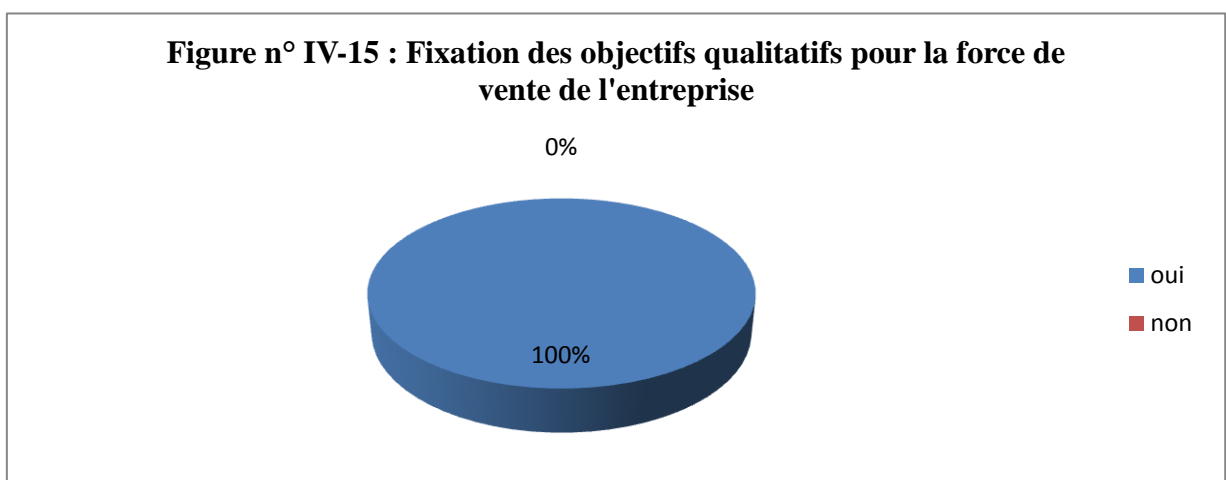
Donc nous pouvons dire que la tâche qui ne prend pas de temps c'est la tâche administrative par contre, il y'a la négociation et la vente qui prennent beaucoup de temps et c'est pour cela qu'il faut mettre en place un système CRM et plus précisément l'automatisation de la force de vente pour gagner du temps et faciliter la négociation avec le client.

2.3 Partie 2 : Fixation des objectifs de la force de vente

Question 5 : *L'entreprise vous fixe-t-elle des objectifs qualitatifs pour contrôler l'exécution des tâches citées en question n°3 ?*

Tableau n° IV-18 : Fixation des objectifs qualitatifs pour la force de vente de l'entreprise

Les objectifs fixés	Effectif	Pourcentage
Oui	11	100%
non	0	0%
Total	11	100%



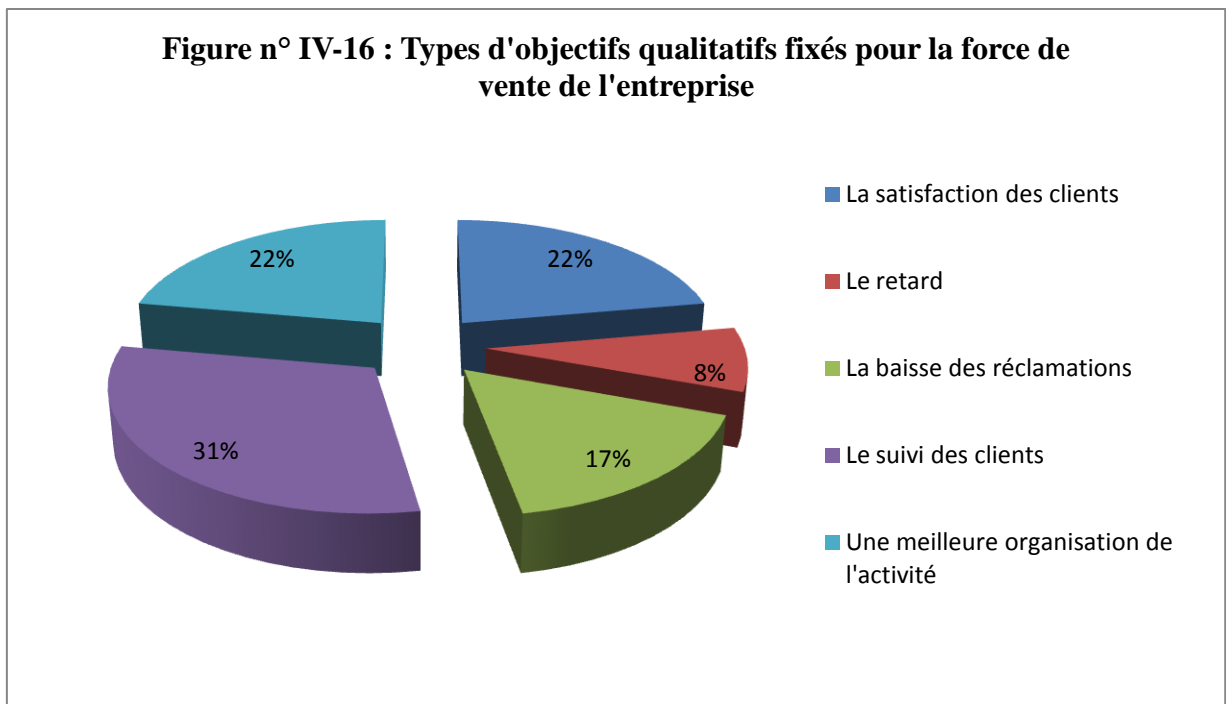
L'entreprise BMA fixe des objectifs qualitatifs à sa force de vente (à 100%) ce qui devrait faciliter son évaluation et son contrôle.

Question 6 : *Si c'est oui, lesquels ?*

Tableau n° IV-19 : Types d'objectifs qualitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise

Les objectifs qualitatifs	Effectif	Pourcentage
La satisfaction des clients	8	22%
Le retard	3	8%
La baisse des réclamations	6	17%
Le suivi des clients	11	31%
Une meilleure organisation de l'activité	8	22%
Total	36	100%

Figure n° IV-16 : Types d'objectifs qualitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise



Le suivi des clients reste la préoccupation majeure de toutes les entreprises y compris BMA. C'est ainsi qu'il reste l'objectif principal exigé à la force de vente (31%).

Il ne suffit pas de conclure une vente avec un client, encore faudra t-il le satisfaire, ceci exige une meilleure organisation de son travail (gestion de temps, gestion des

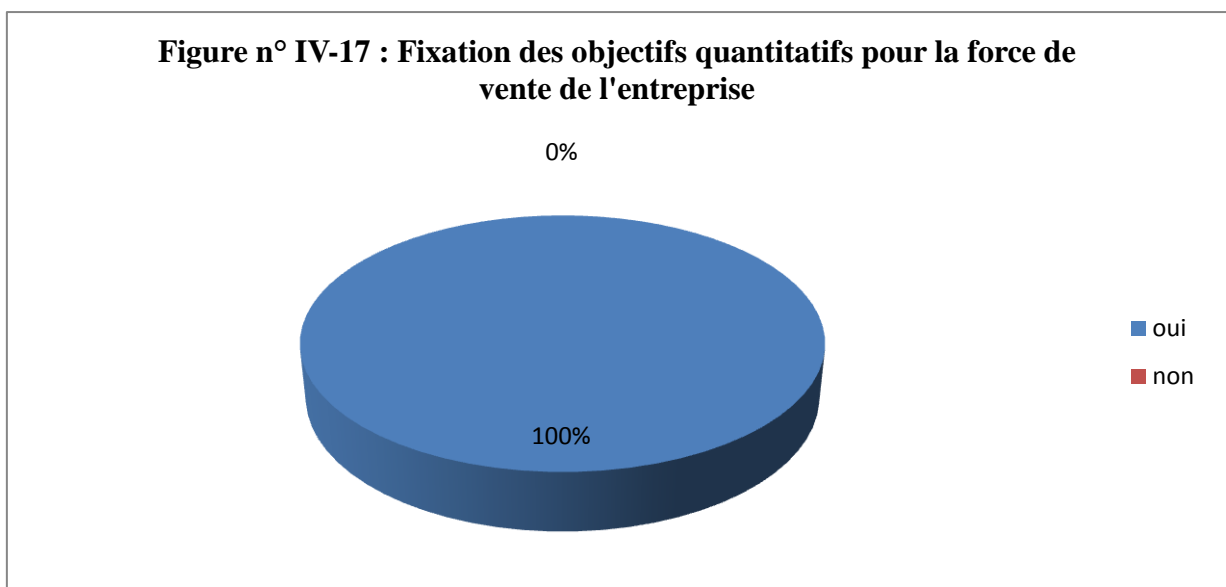
tournées...etc.). Voilà les seconds objectifs qualitatifs exigés de la part de l'entreprise BMA vis-à-vis de sa force de vente et qui représentent chacun d'entre eux 22%.

En troisième position nous trouvons la baisse des réclamations (à 17%) et enfin le retard (à 8%).

Question 7 : *L'entreprise vous fixe t-elle des objectifs quantitatifs pour contrôler l'exécution des taches citées en question n°3 ?*

Tableau n° IV-20 : Fixation des objectifs quantitatifs pour la force de vente de l'entreprise

Les objectifs fixés	Effectif	Pourcentage
Oui	11	100%
non	0	0%
Total	11	100%



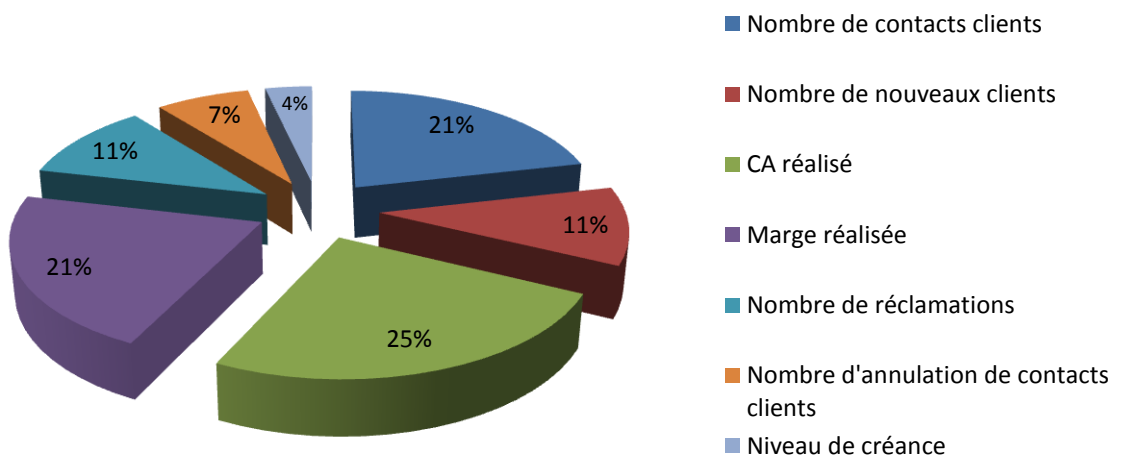
L'entreprise BMA fixe des objectifs quantitatifs à sa force de vente (à 100%) ce qui devrait aussi faciliter son évaluation et son contrôle.

Question 8 : Si c'est oui, les quels ?

Tableau n° IV-21 : Types d'objectifs quantitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise

Les objectifs quantitatifs	Effectif	Pourcentage
Nombre de contacts clients	6	21%
Nombre de nouveaux clients	3	11%
CA réalisé	7	25%
Marge réalisée	6	21%
Nombre de réclamations	3	11%
Nombre d'annulation de contacts clients	2	7%
Niveau de créance	1	4%
Total	28	100%

Figure n° IV-18 : Types d'objectifs quantitatifs fixés pour la force de vente de l'entreprise



Le chiffre d'affaire réalisé, le nombre de contacts clients ainsi que la marge réalisée restent les préoccupations majeures de BMA. C'est ainsi qu'ils restent les objectifs principaux exigés à la force de vente (25%, 21% et 21% respectivement).

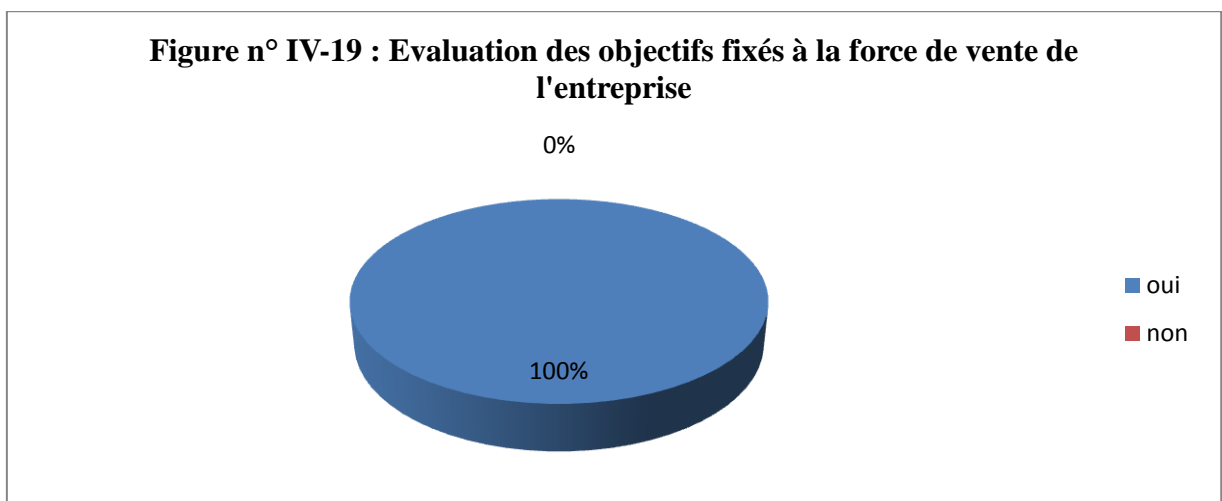
Le nombre de nouveaux clients, d'après les personnes interviewés, ne semble pas être un objectif majeur pour l'entreprise BMA. Ainsi un tel objectif ne constitue que 11% du total des objectifs fixés. C'est de même pour le nombre de réclamations (11%) ce qui ne devrait pas être le cas. Comparons ces réponses avec la réponse précédente où nous avons constaté que la satisfaction des clients fait partie des objectifs qualitatifs fixés par l'entreprise. D'après les dernières réponses, la satisfaction client est en relation étroite avec le nombre de réclamations. Ainsi, l'augmentation du nombre de réclamations suppose la diminution de la satisfaction client.

Et en dernière position, il y'a le nombre d'annulation de contacts clients et le niveau de créance qui représentent respectivement 7% et 4% des objectifs fixés.

Question 9 : Ces objectifs sont ils évalués en fin de période ?

Tableau n° IV-22 : Evaluation des objectifs fixés à la force de vente de l'entreprise

Les objectifs fixés	Effectif	Pourcentage
Oui	11	100%
non	0	0%
Total	11	100%

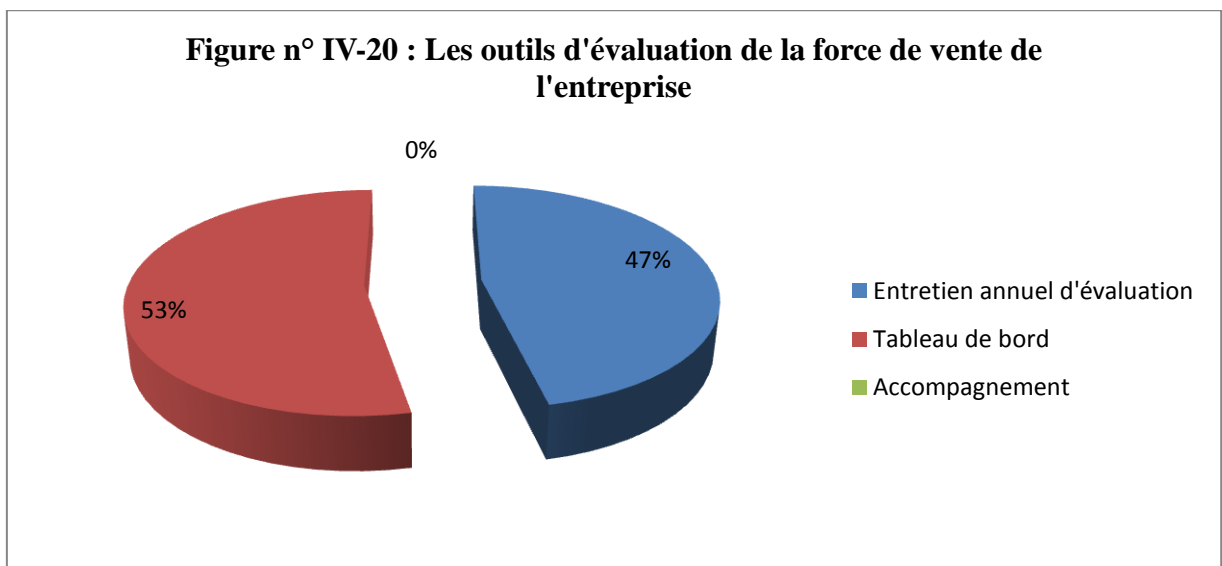


100% des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) fixés par BMA à sa force de vente sont évalués et contrôlés en fin de période.

Question 10 : *Si c'est oui, quel outil d'évaluation utilise votre entreprise ?*

Tableau n° IV-23 : Les outils d'évaluation de la force de vente de l'entreprise

Les outils d'évaluation	Effectif	Pourcentage
Entretien annuel d'évaluation	7	47%
Tableau de bord	8	53%
Accompagnement	0	0%
Total	15	100%



Le tableau de bord reste l'outil principal utilisé par l'entreprise BMA afin de contrôler sa force de vente (53%). Il permet à la fois de comparer les objectifs réalisés par le commercial ou le vendeur aux objectifs fixés par l'entreprise, ainsi des actions correctives peuvent être prises afin de corriger les écarts négatifs dégagés.

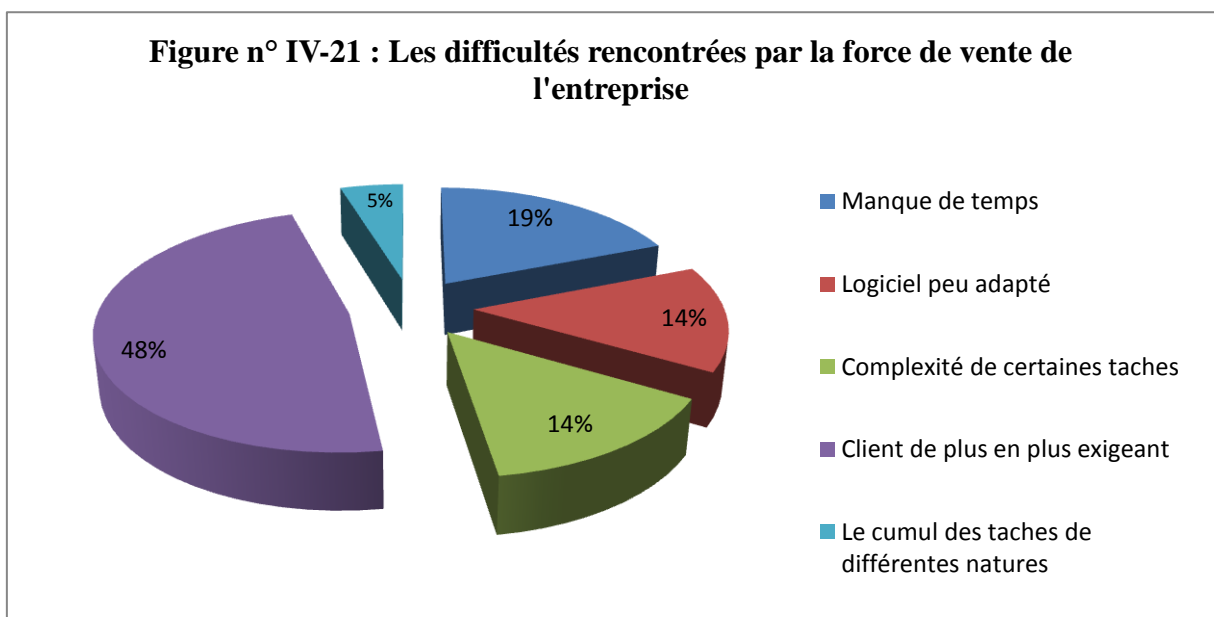
Le second outil utilisé par l'entreprise BMA est l'entretien annuel d'évaluation. L'évaluation du commercial ou du vendeur s'effectue au cours d'un entretien entre lui et son responsable pour faire un bilan de la période écoulée et aussi dans le but de fixer les objectifs pour les activités futures.

2.4 Partie 3 : Condition de travail

Question 11 : *Quelles sont les difficultés rencontrées quant à l'exécution de toutes les tâches citées en question n°3 ?*

Tableau n° IV-24 : Les difficultés rencontrées par la force de vente de l'entreprise

Les difficultés	Effectif	Pourcentage
Manque de temps	4	19%
Logiciel peu adapté	3	14%
Complexité de certaines tâches	3	14%
Client de plus en plus exigeant	10	48%
Le cumul des tâches de différentes natures	1	5%
Total	21	100%



Le fait que le client est devenu de plus en plus exigeant semble être la difficulté la plus rencontrée par la force de vente de l'entreprise BMA (48%), suivi par le manque de temps avec 19%.

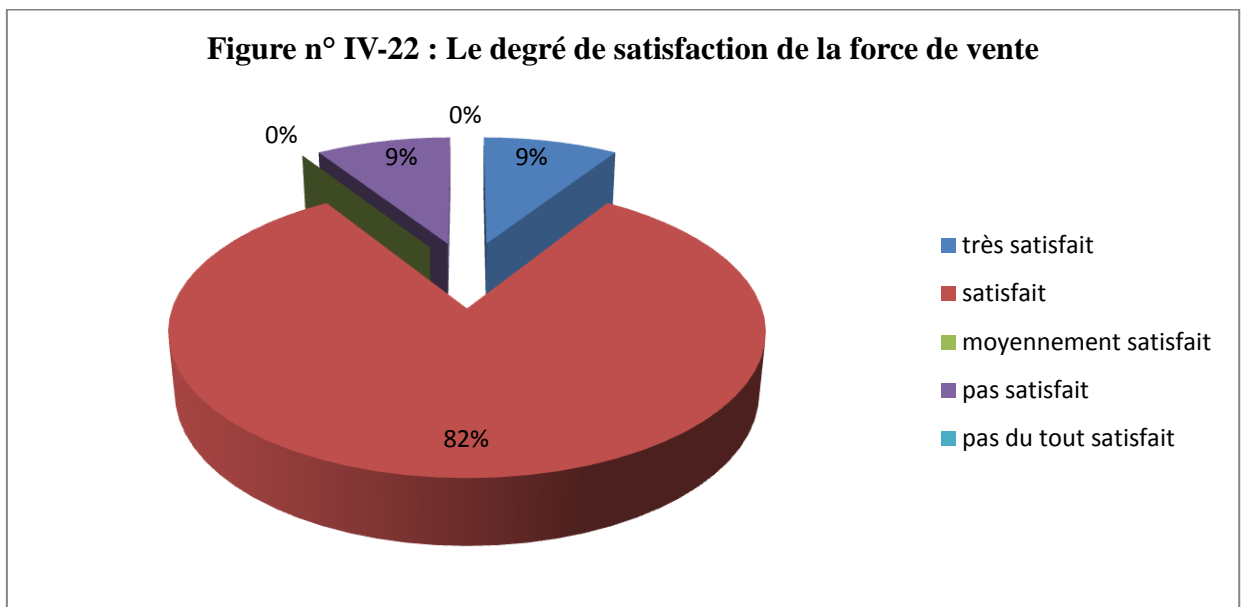
14% pensent que la difficulté réside dans les logiciels qui sont peu adaptés pour exécuter certaines tâches c'est aussi le même pourcentage pour certaines tâches qui sont très complexes à exécuter.

5% ont dit que la difficulté rencontrée réside dans le cumul des tâches de différentes natures exigés par l'entreprise et qu'ils n'arrivent pas à s'y retrouver.

Question 12 : *Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la tâche la plus importante pour vous à exécuter ?*

Tableau n° IV-25 : Le degré de satisfaction de la force de vente

	très satisfait	satisfait	moyennement satisfait	pas satisfait	pas du tout satisfait	Total
Effectif	1	9	0	1	0	11
Pourcentage	9%	82%	0%	9%	0%	100%

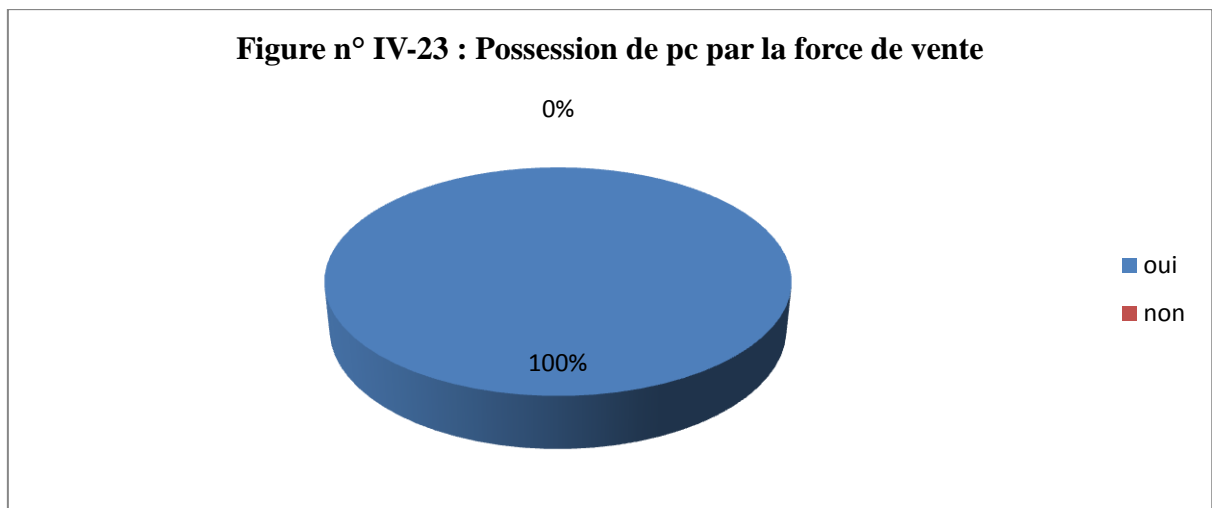


La majorité de notre échantillon (82%) sont satisfaits de leur travail et de la tâche la plus importante à exécuter par contre il y'a ceux qui sont très satisfaits et d'autres qui ne sont pas satisfaits et ceci pour 9% les deux respectivement.

Question 13 : *Est-ce que vous possédez un PC dans votre bureau ?*

Tableau n° IV-26 : Possession de pc par la force de vente

Possession d'un PC	Effectif	Pourcentage
oui	11	100%
non	0	0%
Total	11	100%



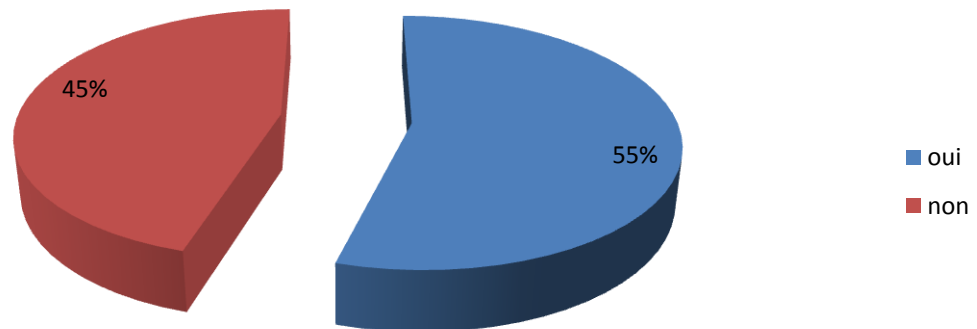
100% de la force de vente de l'entreprise BMA possède un ordinateur dans son bureau.

Question 14 : *Est-ce que vous possédez le net dans votre bureau ?*

Tableau n° IV-27 : Possession du net au bureau par la force de vente

Possession du net	Effectif	Pourcentage
Oui	6	55%
Non	5	45%
Total	11	100%

Figure n° IV-24 : Possession du net au bureau par la force de vente



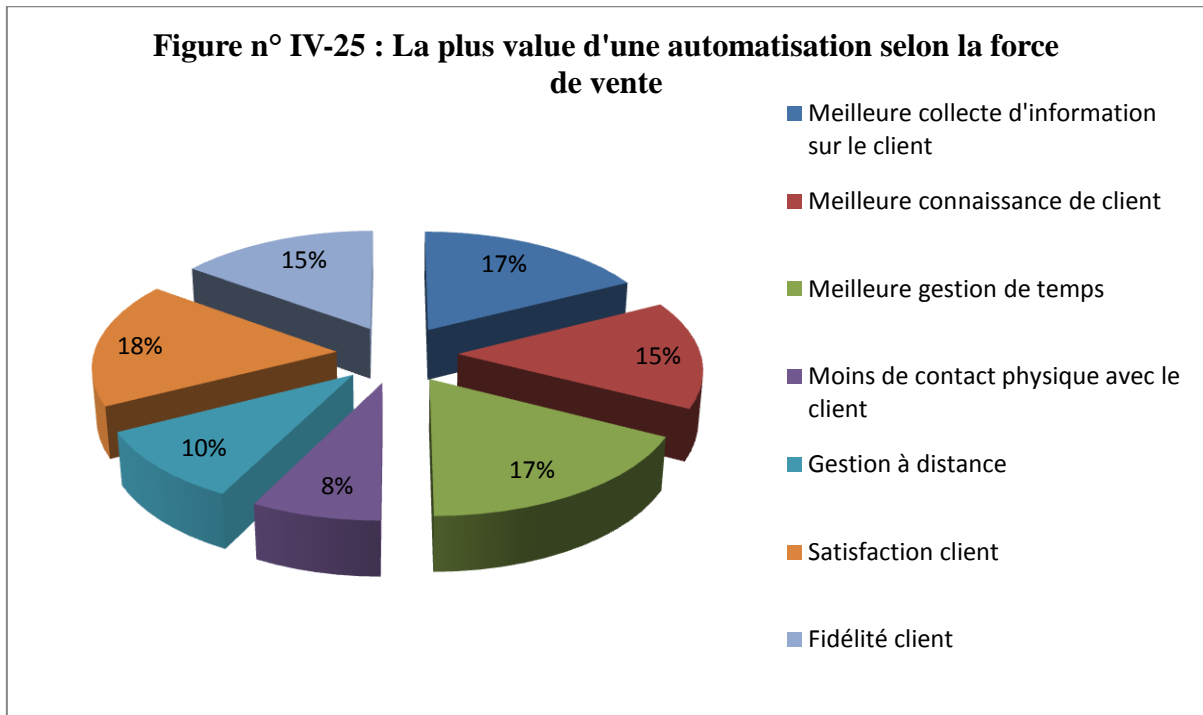
Plus de la moitié de la force de vente de l'entreprise BMA possède internet dans son bureau (55%), 45% n'en possède pas.

2.5 Partie 4 : L'automatisation.

Question 15 : *Selon vous qu'elle est la plus value d'une automatisation des tâches citées en question n°3 ?*

Tableau n° IV-28 : La plus value d'une automatisation selon la force de vente

Les objectifs	Effectif	Pourcentage
Meilleure collecte d'information sur le client	7	17%
Meilleure connaissance du client	6	15%
Meilleure gestion du temps	7	17%
Moins de contact physique avec le client	3	8%
Gestion à distance	4	10%
Satisfaction client	7	18%
Fidélité client	6	15%
Total	40	100%



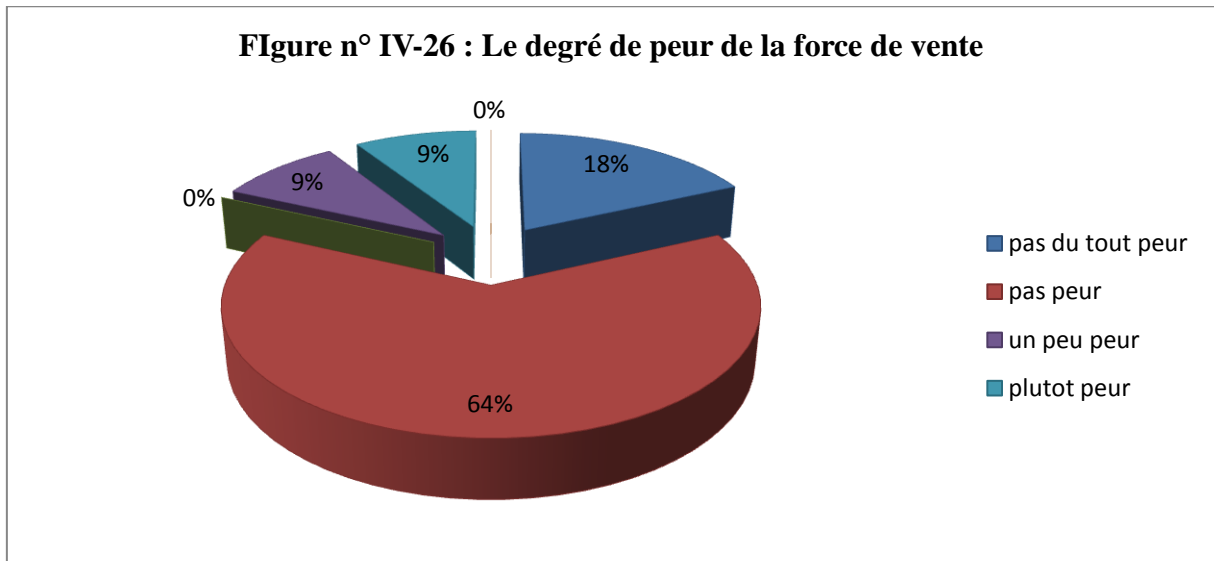
L'automatisation de la force de vente représente pour les commerciaux et les vendeurs de l'entreprise BMA la satisfaction des clients à 18% ainsi qu'une meilleure collecte d'information sur le client et une meilleure gestion de temps et ceci pour 17% les deux respectivement. Pour 15% elle permettra de fidéliser les clients.

Alors que 10% pensent que l'automatisation est une gestion à distance des tâches à accomplir au quotidien, à peine 8% d'entre eux voient en cette automatisation une diminution de contact physique avec le client.

Question 16 : *Sur une échelle de 1 à 6, jusqu'à quelle degré cette automatisation vous fait-elle peur ?*

Tableau n° IV-29 : Le degré de peur de la force de vente

	pas du tout peur	pas peur	Moyennement peur	un peu peur	plutôt peur	totalemment peur	Total
Effectif	2	7	0	1	1	0	11
Pourcentage	18%	64%	0%	9%	9%	0%	100%



Plus de la moitié de la force de vente de l'entreprise BMA n'a pas peur de cette automatisation (64%), suivi par 18% qui n'a pas du tout peur.

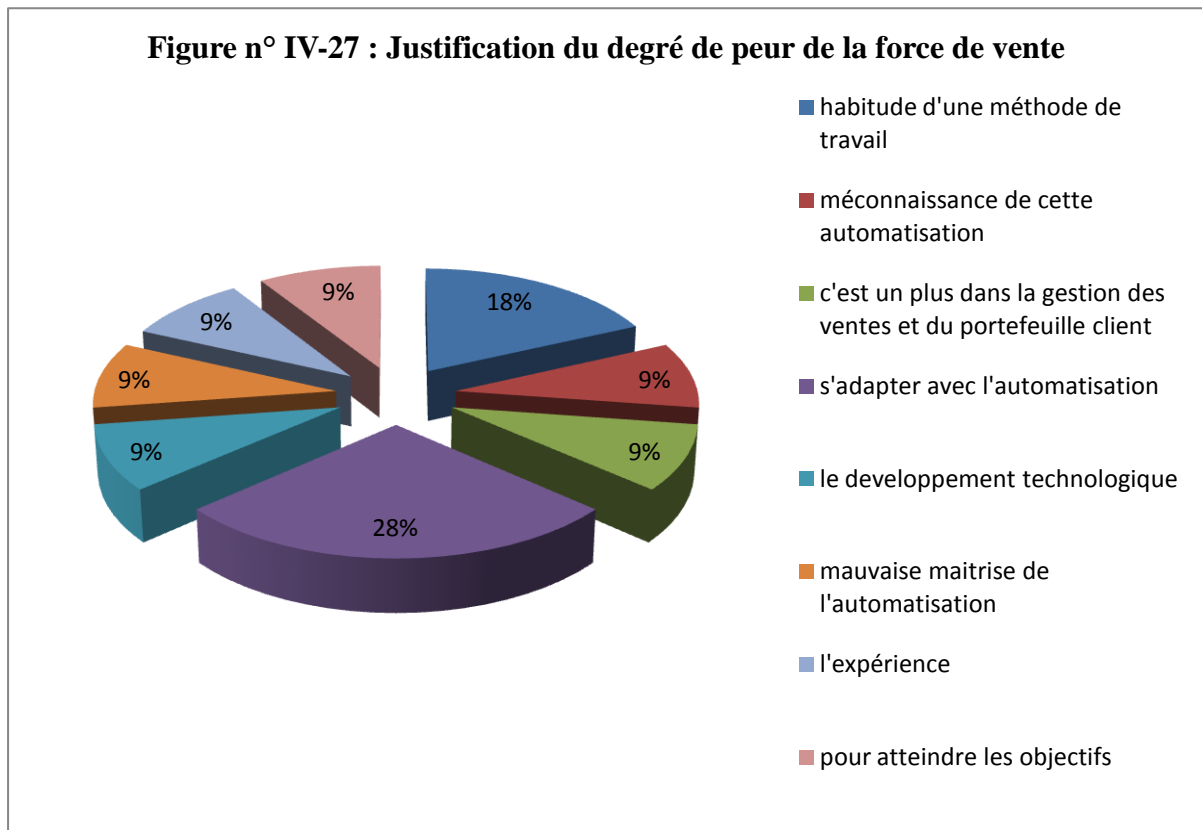
Il y'a une minorité qui a un peu peur et a plutôt peur et ceci pour 9% les deux respectivement.

Question 17 : *Selon ce degré, pourquoi cette automatisation vous fait-elle peur ou pas ?*

Les réponses récoltées quand à cette question se résument dans ce tableau :

Tableau n° IV-30 : Justification du degré de peur de la force de vente

Réponses	Effectif	Pourcentage
habitude d'une méthode de travail	2	18%
méconnaissance de cette automatisation	1	9%
c'est un plus dans la gestion des ventes et du portefeuille client	1	9%
s'adapter avec l'automatisation	3	28%
le développement technologique	1	9%
mauvaise maîtrise de l'automatisation	1	9%
l'expérience	1	9%
pour atteindre les objectifs	1	9%
Total	11	100%



28% des personnes interviewés n'ont pas peur de cette automatisation parce qu'ils pensent qu'ils vont s'adapter avec cette dernière.

18% d'entre eux ont peur parce qu'ils sont habitués à une méthode de travail et c'est difficile pour eux de la changer.

9% d'entre eux pour chacune des réponses suivantes :

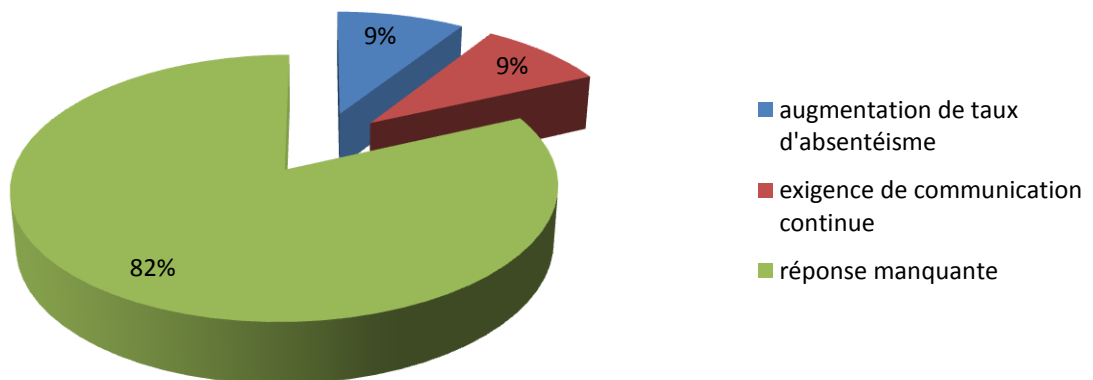
- Ils ont peur parce qu'ils ne connaissent pas cette automatisation (9%).
- Ils n'ont pas peur parce qu'ils pensent que c'est un plus dans la gestion des ventes et du porte feuille client (9%).
- Ils n'ont pas peur parce qu'ils pensent que c'est nécessaire si on veut suivre le développement technologique (9%).
- Ils sont peur d'une mauvaise maitrise de cette automatisation (9%).
- Ils n'ont pas peur parce qu'ils ont l'expérience (9%).
- Ils n'ont pas peur parce que c'est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (9%).

Question 18 : Si votre degré de peur dépasse 3, comment allez-vous exprimer votre résistance ?

Tableau n° IV-31 : Mode de résistance de la force de vente à l'automatisation

Résistances	Effectif	Pourcentage
augmentation de taux d'absentéisme	1	9%
exigence de communication continue	1	9%
Total des répondants	2	18%
réponse manquante	9	82%
Total	11	100%

Figure n° IV-28 : Mode de résistance de la force de vente face à l'automatisation



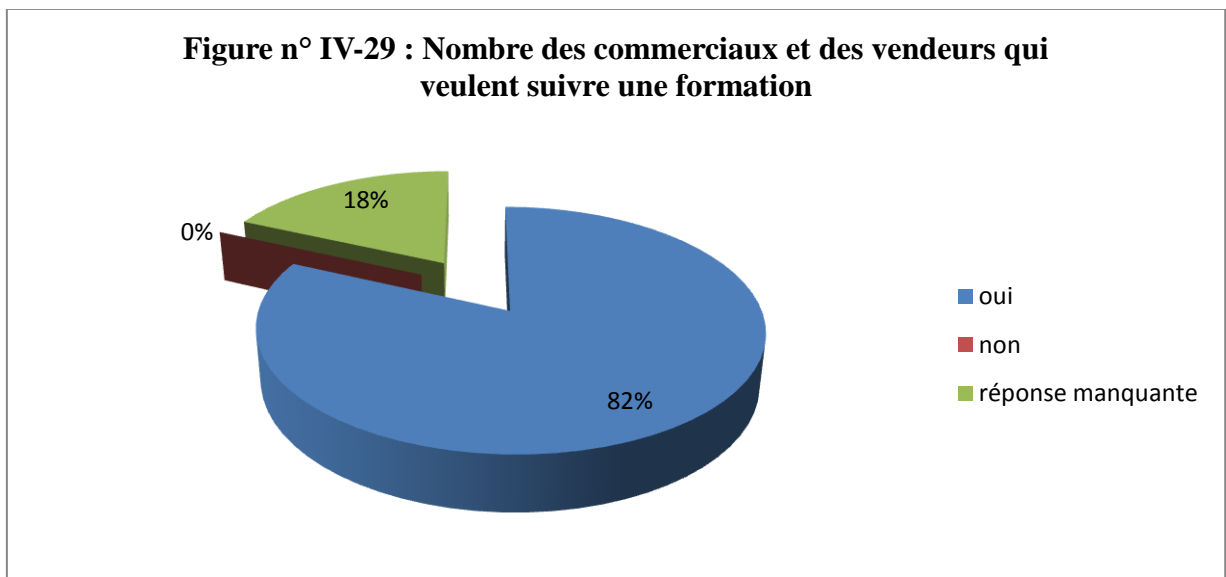
NB : La taille de notre échantillon qui a répondu à cette question est de 2 (le nombre de réponses concernant le degré de peur qui dépasse 3 dans cette question), donc les réponses manquantes représentent les gens qui ne sont pas concernés par cette questions.

Donc 9% de la force de vente de l'entreprise de BMA exigerait une communication interne mais aussi 9% et par peur risque de s'absenter.

Question 19 : *Si votre degré de peur est au dessous de 3, êtes-vous prêt à suivre une formation d'intégration de cette automatisation ?*

Tableau n° IV-32 : Nombre des commerciaux et des vendeurs qui veulent suivre une formation

La formation	Effectif	Pourcentage
Oui	9	82%
Non	0	0%
réponse manquante	2	18%
Total	11	100%



NB : *La taille de notre échantillon qui a répondu à cette question est de 9 (le nombre de réponses concernant le degré de peur qui est dessous de 3 dans cette question), donc les réponses manquantes représentent les gens qui ne sont pas concernés par cette questions.*

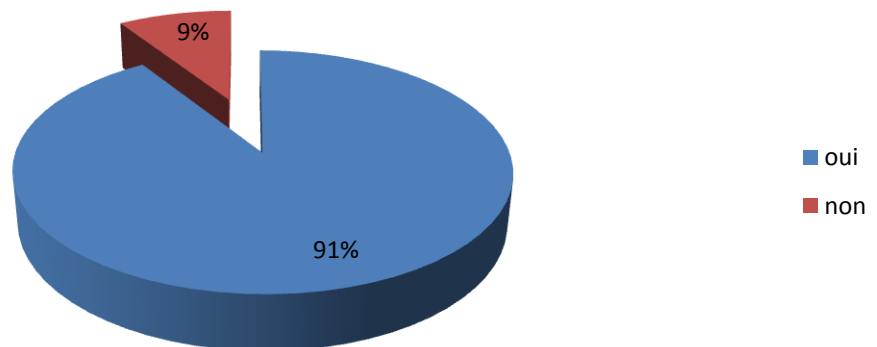
82% de notre échantillon et plus précisément, toutes les personnes interviewées qui n'ont pas peur de cette automatisation acceptent de suivre une formation afin d'intégrer une automatisation au sein de leur entreprise.

Question 20 : *Etes-vous prêt à vous adapter avec cette automatisation ?*

Tableau n° IV-33 : L'adaptation de la force de vente avec l'automatisation

L'adaptation	Effectif	Pourcentage
Oui	10	91%
Non	1	9%
Total	11	100%

Figure n° IV-30 : L'adaptation de la force de vente avec l'automatisation



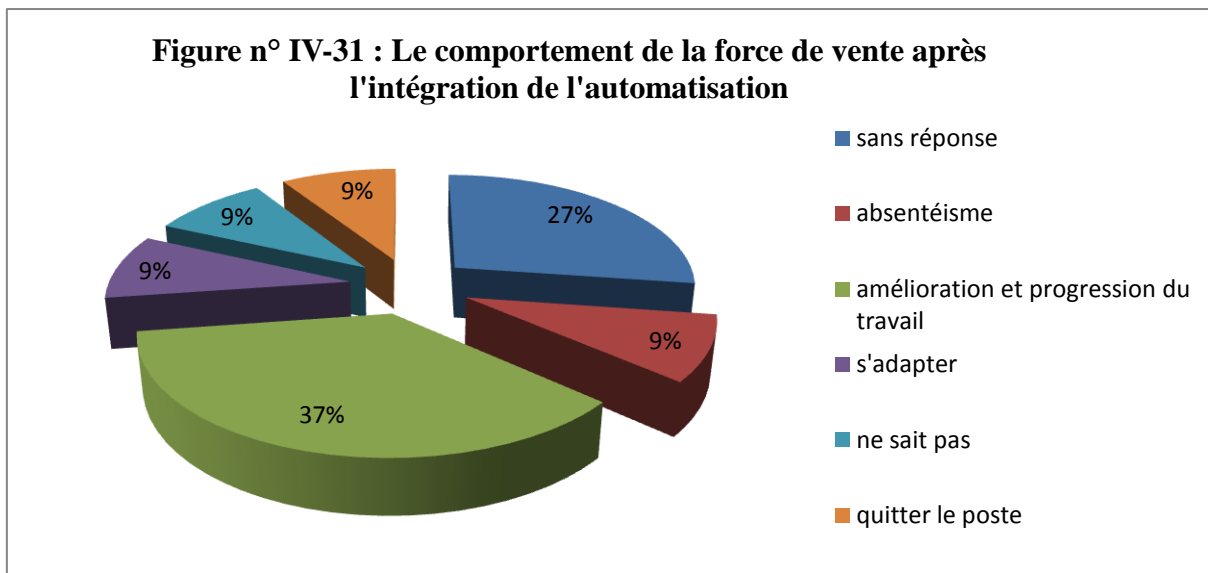
A peine 9% de la force de vente n'est pas prête à s'adapter avec cette automatisation, 91% restante est entièrement prête à s'adapter avec cette dernière.

Question 21 : *Comment prévoyez-vous votre comportement une fois que cette automatisation est intégrée ?*

Les réponses récoltées quant à cette question se résument dans ce tableau :

Tableau n° IV-34 : Le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation

Comportement	Effectif	Pourcentage
sans réponse	3	27%
absentéisme	1	9%
amélioration et progression du travail	4	37%
s'adapter	1	9%
ne sait pas	1	9%
quitter le poste	1	9%
Total	11	100%



Le comportement de la force de vente de l'entreprise de BMA, selon les réponses données semble être favorable quant à l'intégration de l'automatisation (37%).

D'après eux, et grâce à cette automatisation, ils vont être performant et plus professionnel dans leur travail, et ils vont s'adapter facilement avec cette automatisation.

Néanmoins, 27% de la force de vente pense n'ont pas répondu à la question, et 9% ne le savent pas encore par contre il y'a une minorité qui pensent quitter le poste ou s'absenter une fois cette automatisation intégrée et ceci pour 9% les deux respectivement.

❖ **Tri croisé :**

Dans cette partie, nous allons faire une analyses croisée qui va consister à traiter simultanément deux questions pour mettre en évidence comment les réponses apportées à l'une coïncident ou dépendent des réponses apportées à l'autre.

2.6 Croisement entre la difficulté de l'exécution des tâches et l'âge :

H1 : Les commerciaux et les vendeurs les plus âgées (41-50ans) ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche.

Tableau n° IV-35 : Croisement entre la difficulté de l'exécution des tâches et l'âge

Difficultés rencontrées	Age				Total
	20 - 30 ans	31 - 40 ans	41 - 50 ans	51 - 60 ans	
Manque de temps	1	2	1	0	4
Logiciel peu adapté	1	1	1	0	3
Complexité de certaines tâches	2	0	1	0	3
Client de plus en plus exigeant	2	3	4	1	10
Le cumul des tâches de différentes natures	0	0	1	0	1
Total	2	4	4	1	11

Comme nous l'avons déjà constaté précédemment la tâche la plus difficile rencontrée c'est bien les clients qui sont devenus de plus en plus exigeant et cela concerne beaucoup plus la tranche d'âge de 41-50 ans car les commerciaux et les vendeur les plus âgées ont du mal a dialoguer avec ce type de client (exigeant et compliqué), et ils ont du mal aussi à les satisfaire par manque de patience, conflit de génération etc..., par rapport à des jeunes commerciaux et vendeurs qui ont l'esprit jeune et compréhensif.

En deuxième position nous trouvons la tranche d'âge de 31-40 ans qui rencontre aussi cette difficulté et en troisième position nous avons la tranche d'âge la plus jeune qui est de 20-30 ans qui sont jeunes et très dynamiques ce qui leur permet d'avoir de bonnes relations avec leurs clients.

Donc effectivement, les commerciaux et les vendeurs les plus âgés ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche. Notre hypothèse se confirme.

2.7 Croisement entre le degré de peur et l'âge :

H2 : Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes (20-30 ans) ont peur du changement plus que les autres commerciaux et vendeurs (+ de 31ans).

Tableau n° IV-36 : Croisement entre le degré de peur et l'âge

Age	pas du tout peur	pas peur	ni peur, ni pas peur	un peu peur	plutôt peur
20 - 30 ans	0	0	0	1	1
31 - 40 ans	1	3	0	0	0
41 - 50 ans	1	3	0	0	0
51 - 60 ans	0	1	0	0	0
plus de 60 ans	0	0	0	0	0

Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes (20-30ans) ont peur du changement car ils sont habitués à une méthode de travail et ils ont peur d'une mauvaise maîtrise de cet outil. Par contre, ceux qui sont plus âgés n'ont pas peur du changement au contraire, ils pensent que ça va leur faciliter le travail et c'est nécessaire pour suivre le développement technologique afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Donc certainement, les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes ont peur du changement plus que les autres. Notre hypothèse se confirme.

2.8 Croisement entre le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation et l'ancienneté :

H3 : Les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés (+ de 5ans) auront des comportements négatifs une fois que l'automatisation est intégrée.

Tableau n° IV-37 : Croisement entre le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation et l'ancienneté

Le comportement	moins de 5 ans	5 - 10 ans	11 - 15 ans	16 - 20 ans	plus de 20 ans
sans réponse	3	0	0	0	0
Absentéisme	1	0	0	0	0
amélioration et progression du travail	1	3	0	0	0
s'adapter	1	0	0	0	0
ne sait pas	0	0	1	0	0
quitter le poste	1	0	0	0	0

La plus part des comportements négatifs (absentéisme – quitter le poste et sans réponse) proviennent des commerciaux et des vendeurs qui ont moins de 5ans d'expérience. Les autres comportements positifs qui restent proviennent des commerciaux et des vendeurs qui ont plus de 5ans d'expérience et cela parce qu'ils ont plus d'expérience et ils ont aussi l'habitude de s'adapter avec les changements dans le monde du travail.

Donc nous pouvons dire que les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés auront des comportements positifs une fois que l'automatisation est intégrée. Notre hypothèse est infirmée.

3. Résultat de l'enquête en général :

A partir de l'entretien réalisé avec les responsables et les managers de BMA, nous pouvons retenir le suivant :

- ❖ Les différentes tâches effectuées par la force de vente de l'entreprise sont : la prospection, le conseil, la vente (en dinars ou en devise), l'accompagnement du client, le suivi du client, assurer la remontée d'informations et les tâches administratives.
- ❖ La force de vente de l'entreprise BMA travaille avec des clients publics (grand public et petit public) et des clients privés (grand privé et petit privé).
- ❖ La mise en œuvre de l'automatisation de la force de vente devra passer par quatre étapes, qui sont :
 - La première étape : c'est l'échange d'idée entre les responsables et l'équipe de la force de vente.
 - La deuxième étape : c'est l'étape des tests par l'équipe de vente pour pouvoir changer ou modifier des choses pour une parfaite adaptation.
 - La troisième étape : c'est la finalisation de l'outil et son lancement officiel.
 - La quatrième partie : c'est le suivi et prise des mesures correctives pour une bonne maîtrise de l'outil.
- ❖ L'intégration de l'automatisation de la force de vente au sein de BMA se fait à court et moyen terme.
- ❖ Les conditions d'application de l'automatisation de la force de vente sont : la formation, l'accompagnement de l'équipe et la prise des mesures correctives pour une bonne maîtrise de cet outil.
- ❖ L'équipe de vente de BMA ne pourra pas s'adapter facilement avec ce changement et donc il y'aura une résistance au départ mais avec la communication, la force de vente va s'adapter avec ce changement.
- ❖ L'automatisation de la force de vente va permettre à l'entreprise (BMA) d'avoir un pas d'avance par rapport à la concurrence.

Et partir du questionnaire effectué auprès de la force de vente de BMA (région d'Alger), nous pouvons dégager les informations suivantes :

- ❖ Sur les 11 commerciaux et vendeurs que nous avons interrogés :

- 72 % âgés entre 31 et 50 ans.
- 73 % sont des universitaires.
- 64 % ont moins de 5ans d'expérience.
- Tous les commerciaux et les vendeurs sont de la région d'Alger.
- ❖ Les tâches qui prennent beaucoup de temps pour un commercial ou un vendeur sont la négociation et la vente.
- ❖ L'entreprise BMA fixe à sa force de vente des objectifs quantitatifs et qualitatifs qui sont évalués en fin de période (à 100%) par un tableau de bord (53%) et un entretien annuel d'évaluation (47%).
- ❖ La difficulté la plus rencontrée par la force de vente de l'entreprise c'est les clients qui sont devenus de plus en plus exigeants (48%).
- ❖ Plus que la moitié de la force de vente de BMA n'ont pas peur du changement de leur mode travail (64%) et ils sont tous prêt à suivre une formation d'intégration de l'automatisation de la force de vente.
- ❖ Presque toute la force de vente de BMA est prête à s'adapter avec l'automatisation de la force de vente (91%).
- ❖ Les commerciaux et les vendeurs les plus âgées ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche.
- ❖ Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes ont peur du changement plus que les autres.
- ❖ Les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés auront des comportements positifs une fois que l'automatisation est intégrée.

4. Recommandations et suggestions :

En prenant en considération des résultats obtenus, voici nos recommandations et nos suggestions pour l'entreprise :

- Mise en place d'un système SFA au sein de l'entreprise pour l'amélioration de la force de vente.
- Sensibiliser la force de vente de l'importance et de la nécessité d'intégrer cette automatisation (SFA) au sein de l'entreprise.

- Rédiger un cahier des charges afin de présenter le projet SFA et d'avoir une vision claire et précise.
- Assurer la communication tout au long du projet.
- Recruter des personnes qualifiées (informaticien, spécialiste...etc..) et qui ont de l'expérience dans le domaine de la gestion de relation client pour accompagner la force de vente lors du lancement de ce projet.
- Former l'ensemble de la force de vente pour une bonne maîtrise de cet outil (SFA).
- Motiver la force de vente par des primes ou des promotions pour les inciter à faire convenablement leur travail.
- Mettre en place les moyens et ressources nécessaires (logiciels, internetetc.) pour son application (SFA).
- Remplacer les processus manuels (échanges de documents papier) par des échanges électroniques formalisés.
- Créer un groupe de testeurs dont la mission serait d'évaluer le logiciel SFA afin de pouvoir apporter des modifications avant son application.
- Assurer le suivi et le contrôle de la force de vente afin de pouvoir prendre des mesures correctives à temps.

Conclusion du chapitre :

L'objectif de ce chapitre est de connaître la perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente de l'entreprise BMA.

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès d'une part, des managers et une étude quantitative auprès des commerciaux et des vendeurs de pièce de rechange d'autre part.

Les résultats indiquent que d'une part, les managers pensent que l'automatisation de la force de vente est nécessaire et inévitable pour l'entreprise afin de mieux répondre aux attentes des clients et d'autre part, il y a la force de vente qui pense que cette automatisation est une progression et une amélioration du travail à condition de l'accompagner de conditions d'application.

Conclusion générale

Conclusion générale

Basé sur la personnalisation du service client, le CRM constitue un choix stratégique qui de l'avis de nombreux spécialistes représente une révolution en termes de stratégie d'entreprise, notamment il permet une différenciation basée sur autre chose que sur les prix.

De plus, d'importants moyens ont été mis en œuvre pour promouvoir l'utilisation de l'outil d'automatisation de la force de vente car il s'inscrit directement dans le plan d'amélioration de l'efficacité du travail de la force de vente.

Cette recherche avait comme objectif de connaître la perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente et de comprendre l'importance de cet outil qui est indispensable par les entreprises dans les années à venir.

Dans cette étude portée sur l'automatisation de la force de vente (SFA), nous sommes intéressés particulièrement à la force de vente (commerciaux et vendeurs de pièces de rechange) de l'entreprise Bergerat Monnoyeur Algérie (BMA).

Afin de répondre à notre problématique, deux études (qualitative et quantitative) exploratoires ont été menées auprès des managers de BMA, ainsi qu'auprès des commerciaux et vendeurs de pièces de rechange de l'entreprise. Les données obtenues ont été soumises à deux analyses : une analyse des entretiens par la méthode du résumé et une analyse du questionnaire par un tri à plat et un tri croisé pour confirmer ou infirmer les hypothèses.

Ce travail, nous a permis d'obtenir les résultats cités ci-dessous, ces derniers nous ont permis d'avoir des idées plus claires sur le SFA et son adoption par BMA mais aussi de connaître l'avis de la force de vente et des managers de BMA sur ça.

Après l'analyse des résultats nous constatons d'une part que les commerciaux et vendeurs de BMA ne sont pas représentés par une seule classe d'âge, mais cela n'empêche de constater qu'une classe d'âge domine le plus : entre 31 et 50 ans. Il faut savoir que la majorité d'entre eux n'ont pas peur du changement de leur méthode de travail si on intègre l'automatisation et ils sont prêts à s'adapter avec cette dernière, ainsi que l'ensemble de notre

échantillon prévoit un avenir promettant pour BMA grâce à l'utilisation de cette automatisation.

En conséquence, nous avons trouvé nécessaire de faire les suggestions suivantes pour BMA afin de s'améliorer encore d'avantage :

- Mise en place d'un système SFA au sein de l'entreprise pour améliorer la force de vente.
- Sensibiliser la force de vente de l'importance et de la nécessité d'intégrer cette automatisation (SFA) au sein de l'entreprise.
- Recruter des personnes qualifiées (informaticien, spécialiste...etc..) et qui ont de l'expérience dans le domaine de la gestion de relation client pour accompagner la force de vente lors du lancement de ce projet.
- Former l'ensemble de la force de vente pour une bonne maîtrise de cet outil (SFA).
- Mettre en place les moyens et ressources nécessaires (logiciels, internetetc.) pour son application (SFA).
- Assurer le suivi et le contrôle de la force de vente afin de pouvoir prendre des mesures correctives à temps.

Notre problématique est la suivante : *"Comment l'entreprise BMA en générale et l'équipe de vente en particulier peuvent elles adopter un système d'automatisation de la force de vente (SFA) ?"*

Donc nous pouvons dire que l'entreprise BMA peut adopter un système d'automatisation de la force de vente en se basant sur la formation, l'accompagnement et le suivi, ainsi l'équipe de vente peut aussi l'adopter en lui assurant les moyens humains, matériels et techniques pour sa réussite.

Pour conclure nous pouvons avancer que les hypothèses de départ à savoir :

- **H1** : Les commerciaux et les vendeurs les plus âgées (41-50 ans) ont du mal à communiquer et satisfaire le client tandis que les jeunes commerciaux et vendeurs ont moins de difficulté avec ce genre de tâche.
- **H2** : Les commerciaux et les vendeurs les plus jeunes (20-30 ans) ont peur du changement plus que les autres commerciaux et vendeurs (+ de 31 ans).

- **H3** : Les commerciaux et les vendeurs les plus expérimentés (+ de 5ans) auront des comportements négatifs une fois que l'automatisation est intégrée.

Les hypothèses H1 et H2 sont confirmées par contre l'hypothèse H3 est infirmée, ceci à travers les recherches présentées dans ce mémoire, pour arriver à dire finalement que l'automatisation de la force de vente devient un outil indispensable surtout dans les années à venir et il sera un outil de vente vitale à la réussite des entreprises algériennes face à un marché mondiale de plus en plus concurrentiel. Donc les entreprises algériennes doivent relever le défi de dépasser la concurrence en utilisant les nouvelles technologies.

Nos principales limites de cette recherche sont :

- Le manque d'ouvrages et de revus de référence qui abordent la problématique de l'automatisation de la force de vente.
- L'échantillon sur lequel nous travaillons n'est pas assez vaste et représentatif car nous avons pris que les commerciaux et vendeurs de la région d'Alger.
- Notre recherche s'est portée sur l'offre et non pas sur la demande donc l'avis du client n'a pas été pris en considération.
- La restriction de l'information de la part de l'entreprise.

Cependant nous proposons à la suite de ce travail de mener une enquête plus approfondie sur l'automatisation de la force de vente de BMA dans tout le territoire national en élargissant l'objet de notre enquête en incluant tous les commerciaux et les vendeurs de tous les points de vente à travers le pays, aussi les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail peuvent être plus approfondis par d'autres, reposant sur des données chiffrées plus importantes et des connaissances mieux développées.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages:

- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{er} édition, édition Taleb, 2013.
- DE PREVILLE (Y) : *Guide pratique de la gestion des forces de vente*, édition Maxima, 2003.
- DEMEURE (C) : *Marketing*, 6eme édition, édition Dunod, , Paris, 2008.
- DEMEURE (C) : *Marketing*, édition SEREY, France, 1997.
- DRUCKER (P) : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, édition d'Organisation, Paris, 1975.
- EARDLEY (M) et STEWAERT (C) : *Business to business*, édition Penguin Random House, Sud d'Afrique, 2016.
- GUILBERT (N) : *Marketing business to business*, édition e-theque, 2002.
- HAMON (C) et al : *Gestion de clientèles*, Edition Dunod, Paris 2004.
- HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : *Gestion et management de la FDV*, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2000.
- JAIL (P) : *La fonction vente*, édition EMS, 2003.
- JALLAT (F), STEVENS (E) et VOLLE (P) : *Gestion de la relation client*, édition Pearson, Paris, 2007.
- LEFEBURE (R) et VENTURI (G) : *Gestion de la relation clients*, édition Eyrolles, Paris, 2005.
- LEZIN (P) et TOULLEC (A) : *la force de vente*, édition Dunod, Paris, 1999.
- MACQUIN (A) : *Vente et négociation*, édition Dunod, 1993.
- MALAVAL (P) et BENAROYA (C) : *Marketing business to business*, édition Pearson Education, France, 2009.
- MERCIER (J.Y) : *Organisation et management*, édition des Organisations, Paris, 2000.
- SAINT CATS (N) : *Organiser sa relation client aujourd'hui*, édition Maxima, Paris, 2003.
- SOULEZ (S) : *Le Marketing*, édition Gualino, Paris, 2008.
- THIETAR (R.A) et al : *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2003.

- VANDERCAMMEN (M) et NELLY (J.P) : *La distribution*, édition de Boeck Université, 2ème édition, 2005.
- VELU (J.C) : *Les fondamentaux de la vente business to business*, édition L'Harmattan, Paris, 2007.
- ZEYL (A), DAYAN (A) et BRASSIER (P) : *Management de la force de vente*, édition Pearson, Paris, 2001.

Travail universitaire:

- DEMMOUCHE (N) : *L'impact de l'automatisation de la force de vente (SFA) sur la collecte d'informations sur le client bancaire : cas Société générale & BNP Paribas*, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014.

Reuves et articles:

- BELLAAJ (M) : « *Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME* », in Revue française de gestion, n° 238, 2014.
- BILLE (J) et SOPARNOT (R) : « *La gestion de la relation client ou customer relationship management ? Une source d'innovation ? : Le cas de la banque Société Générale* », in Revue des Sciences de Gestion, n°217, 2006.
- BOUJENA (O) et MACHAT (S) : « *Contribution de l'automatisation de la force de vente à la satisfaction des attentes clients : Proposition d'un cadre conceptuel* », in revue W.P., n°750, Mars 2006.
- CHAVAS (N) : « *Un CRM supprime toutes les taches qui n'ont pas de valeur ajoutée* », in revue Le progrès, Lyon, 05 avril 2016.
- FABIEN (L) : « *Relation client* », in revue Gestion, 2008.
- NIGEL (L) : « *Bâtir des relations optimales* », in revue Cat magazine, n°3, 2014.

Webographie:

- <http://www.petite-entreprise.net> (le 18/03/2016 à 23h01).
- <http://www.actionco.fr> (le 07/04/2016 à 23h15).
- <http://www.journaldunet.com> (le 07/04/2016 à 22h40).
- <http://www.ecommercemag.fr> (le 07/04/2016 à 22h55).
- <http://www.invest-in-algeria.com> (le 07/04/2016 à 22h20).
- <http://www.guidescomparatifs.com> (le 08/04/2016 à 23h45).
- <http://www.icotech.wordpress.com> (le 08/04/2016 à 00h07).
- <http://www.monnoyeur.com> (le 16/04/2016 à 22h22).
- <http://www.bm-a.com> (le 24/04/2016 à 00h45).
- <http://www.definitions-marketing.com> (le 27/04/2016 à 22h09).
- <http://www.e-marketing.fr> (le 27/04/2016 à 23h30).

Autre:

- Document interne à l'entreprise.

Annexes

Annexe 01

Le questionnaire destiné à la FDV

Bonjour ;

Je suis **HAMITOUCHE Ryma** étudiante à l'école des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, et préparant son mémoire de master sous le thème "*la perception de l'automatisation de la force de vente (SFA) par l'équipe de vente. Cas : BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE*". J'ai besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir mon travail.

Si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps.

Sachant que mon travail rentre dans un cadre scientifique qui répond à des fins objectives et restera anonyme.

Merci d'avance.

Partie 1 : Poste occupé et tâche à remplir

Question 1 : Quel poste occupez vous au sein de l'entreprise ?

- Commercial Sédentaire.
- Commercial Itinérant.
- Commercial Senior.
- Vendeur pièce de rechange.

Question 2 : De quel type de clients occupez vous?

- Grand Privé
- Petit Privé
- Grand Public
- Petit Public

Question 3 : Classer par ordre d'importance les différentes tâches à accomplir à votre niveau ?

- Prospection
- Offre et analyse
- Négociation
- Gestion de dossier et litiges
- Vente
- Reporting
- Autres (à préciser)

Question 4 : Sur une échelle de 1 à 6, classez les tâches qui vous prennent le plus de temps?

	1	2	3	4	5	6
Prospection						
Offre et analyse						
Négociation						
Gestion de dossier et litiges						
Vente						
Reporting						
Autres (à préciser)						

1 : moins de temps à 6: plus de temps

Partie 2 : fixation des objectifs de la force de vente.

Question 5 : L'entreprise vous fixe t-elle des objectifs qualitatifs (hebdomadaires ou mensuels) pour contrôler l'exécution des tâches citées en Question n°3 ?

- Oui
 Non

Question 6 : Si c'est oui, lesquels?

- La satisfaction des clients,
 Le retard
 La baisse des réclamations et des contentieux,
 Le suivi des clients,
 Une meilleure organisation de l'activité
 Autre (à préciser)

Question 7 : L'entreprise vous fixe t-elle des objectifs quantitatifs pour contrôler l'exécution des tâches citées en Question n°3 ?

- Oui
 Non

Question 8 : Si c'est oui, lesquels?

- Nombre de contacts clients
 Nombre de nouveaux clients
 CA réalisé
 Marge réalisée
 Nombre de réclamations
 Nombre d'annulation de contacts clients
 Autre (à préciser)

Question 9 : Ces objectifs sont ils évalués en fin de période?

- Oui
 Non

Question 10 : Si c'est oui, quel outil d'évaluation utilise votre entreprise ?

- Entretien annuel d'évaluation
 Accompagnement
 Tableau de bord
 Autre (à préciser)

Partie 3 : Conditions de travail

Question 11 : Quelles sont les difficultés rencontrées quand à l'exécution de toutes les tâches citées en Question n°3 ?

- Manque de temps,
 Logiciel peu adapté,
 Complexité de certaines tâches,
 Client de plus en plus exigeant,
 Autres (à préciser)

Question 12 : Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la tâche la plus importante pour vous à exécuter ?

Très Satisfait	Satisfait	Moyennement Satisfait	Pas Satisfait	Pas Du tout Satisfait

Question 13 : Est-ce que vous possédez un PC dans votre bureau ?

- Oui
 Non

Question 14 : Est-ce que vous possédez le net dans votre bureau ?

- Oui
 Non

Partie 4 : L'automatisation

Question 15 : Selon vous qu'elle est la plus value d'une automatisation des tâches citées en Question n°3 ?

- Meilleure collecte d'information sur le client
 Meilleure connaissance de client
 Meilleurs gestion de temps
 Moins de contact physique avec le client
 Gestion à distance
 Satisfaction client
 Fidélité client
 Autres (à préciser)

Question 16 : Sur une échelle de 1 à 6 ; jusqu'à quelle degré cette automatisation vous fait-elle peur ?

1	2	3	4	5	6

1 pas du tout peur à 6 très peur

Question 17 : Selon ce degré, pourquoi cette automatisation vous fait-elle peur ou pas ?

Question 18 : Si votre degré de peur dépasse 3, comment allez vous exprimez votre résistance ?

- Augmentation de taux d'absentéisme
 Refus de travail
 Exigence de communication continue
 Garantie de poste de travail
 Autres (à précisez)

Question 19 : Si votre degré de peur est dessous de 3, êtes vous prêt à suivre une formation d'intégration de cette automatisation ?

- Oui
 Non

Question 20 : Etes vous prêt à vous adapter avec cette automatisation ?

- Oui
 Non

Question 21 : Comment prévoyez vous votre comportement une fois que cette automatisation est intégrée?

Partie 5 : Fiche signalétique

Age :

- 20-30 ans
 31-40 ans
 41-50 ans
 51-60 ans
 + de 60 ans

Niveau d'instruction :

- Primaire
 Moyen
 Secondaire
 Universitaire

Expérience au sein de cette entreprise

- Moins de 05 ans
 5-10 ans
 11-15 ans
 16-20 ans
 Plus de 20 ans

Annexe 02

Guide d'entretien

I- Description et identification du profil de l'interviewé :

Q1 : Quel est votre poste actuel ?

Q2 : Quels sont vos missions à effectuer ?

Q3 : Présentez nous votre entreprise en quelques phrases ?

Q4 : Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?

Q5 : Expliquez-nous en quoi consiste votre travail ?

II- FDV : organisation de la FDV :

Q6 : Comment sont gérés vos commerciaux ?

Q7 : Quelles sont les différentes tâches effectuées par votre FDV ?

Q8 : Quel type de clients travaille avec elle votre équipe de vente ?

Q9 : Quelles sont les difficultés que vos commerciaux rencontrent dans le processus de vente ?

III- L'automatisation de la FDV "SFA"

Q10 : C'est quoi l'automatisation d'une équipe de vente pour vous ?

Q11 : Selon vous est-il possible d'automatiser tout le processus de vente ?

Q12 : Quel sera l'apport de cette automatisation sur l'organisation et la gestion de l'équipe de vente ?

Q13 : La mise en œuvre de cette automatisation devra passer par plusieurs étapes. Comment voyez-vous son intégration au sein de votre entreprise (les étapes que l'entreprise doit suivre) ?

Q14 : Selon vous, cette intégration se fera à court, moyen ou long terme? Commentez.

Q15 : Quelles sont les conditions d'application de cette automatisation ?

Q16 : Croyez-vous que cette automatisation peut avoir des effets négatifs sur le travail de la FDV? Expliquez.

IV- Changement, résistance et accompagnement de l'équipe de vente:

Q17 : Pensez vous que votre équipe de vente pourra s'adapter facilement avec ce changement (c-a-d cette automatisation) ?

Q18 : S'il y'aura une résistance de la part de votre FDV, Comment comptez-vous faire face à cette dernière?

Q19 : D'après vous, quelles seront les conditions de réussite de cette nouvelle structure ?

Q20 : Quels sont les moyens qui vous semblent adaptés pour l'accompagnement de ce changement?

V- Conclusion :

Q21 : Pensez-vous que ce changement est nécessaire pour se différencier de la concurrence ?

Q22 : Comment prévoyez-vous le comportement et l'attitude de vos commerciaux face à cette automatisation ?

Q23 : La tradition veut que à la fin de chaque entretien on prononce un dernier mot, qu'avez-vous à nous dire ?

Merci Monsieur pour cette interview.

Annexe 03

Modèle de compte rendu des entretiens

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master en sciences commerciales, ayant pour thème «**La perception de l'automatisation de la force de vente (SFA) par l'équipe de vente, cas : Bergerat Monnoyeur Algérie**», nous avons à mener une série d'entretiens afin de connaître la perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente de l'entreprise BMA.

L'entrevue s'est tenue dans les bureaux de l'entreprise et afin de respecter l'anonymat de l'interviewé, nous n'allons pas citer son nom ou sa fonction, nous allons seulement nous en tenir au poste dans lequel il exerce.

L'entretien a duré un peu plus d'une heure, nous avons pu ainsi traiter tous les aspects relatifs à l'activité de l'entreprise, aux difficultés rencontrées quant à l'exécution de ses tâches ainsi qu'aux apports d'une éventuelle automatisation de l'équipe accomplissant ces tâches.

Nous avons opté pour un entretien semi-directif car il peut être adapté en fonction de la personne à interroger et permet de tirer des informations pertinentes grâce à la liberté laissée aux personnes interrogées. Ainsi, le guide d'entretien comprenait une série de questions relativement ouvertes au sujet desquelles nous souhaitons obtenir des informations.

Notre interlocuteur a été choisi en fonction de son expérience et de sa connaissance quant à l'organisation et la gestion de la force de vente au quotidien. Vous retrouverez ci-dessous les principaux points abordés au cours de l'entretien.

Compte Rendu de l'entretien avec le responsable des commerciaux (31/03/2016 de 11h00 à 12h12)

I- Description et identification du profil de l'interviewé :

Q1 : Quel est votre poste actuel ?

R1 : C'est responsable commercial centre, nous dans la nomenclature de l'entreprise on appelle ça chef de groupe région centre.

Q2 : Quels sont vos missions à effectuer ?

R2 : Ma mission principale, c'est être à la tête et manager l'équipe commerciale de la région centre de l'entreprise à l'activité CATERPILLAR et puis parmi les missions, atteindre à

travers cette gestion d'équipe commerciale centre les objectifs en volume et en valeur fixés par la direction commerciale et par la direction générale en terme de vente machine bien sure.

Q3 : Présentez nous votre entreprise en quelques phrases ?

R3 : Notre entreprise en quelques phrases....alors je vais vous procurez la brochure de l'entreprise dans la quelle vous trouverez la présentation.

BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE est le dealership de CATERPILLAR en Algérie et en d'autre pays France , Belgique, Roumanie et Pologne, cela depuis pratiquement un siècle sur des marchés comme le marché français et puis BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE est le concessionnaire de la marque CATERPILLAR depuis disant une vingtaine d'année . La mission de l'entreprise réside dans la présentation de la marque sur le plan commercial et service après vente donc accompagnement du client sur tout le processus de la vente dès le départ jusqu'à l'utilisation et la fin de vie de la machine.

Q4 : Depuis combien de temps êtes vous dans cette entreprise ?

R4 : Depuis 8ans.

Q5 : Expliquez-nous en quoi consiste votre travail?

R5 : Mon travail consiste globalement à gérer et manager la force de vente de la région centre, l'objectif derrière c'est l'atteinte des résultats fixés en terme de volume et valeur, ça veut dire en nombre et en chiffre d'affaire et aussi il y'a d'autres indicateurs qui entrent en terme de rentabilité de machine et donc voila principalement c'est ça et si on veut détailler ça sera la couverture territorial et géographique de la part des commerciaux ,s'assurer de la bonne répartition sur les différents types de clients, s'assurer de la satisfaction de nos clients, s'assurer de la réalisation des objectifs en terme de part de marché fixée par la direction commerciale et la direction générale.

II- FDV : organisation de la FDV :

Q6 : Comment sont gérés vos commerciaux ?

R6 : Une équipe de force de vente doit reporter, doit faire des reporting quotidien et puis hebdomadaire qui sont transformés par la suite en reporting périodique sur des périodes plus longues donc mensuelle, trimestrielle et puis annuelle. L'objectif derrière n'est pas de contrôler mais c'est surtout pour pouvoir accompagner : d'abord comprendre, analyser et puis accompagner et orienter les éléments de la force de vente parce qu' on peut dans certaines régions négliger sans se rendre compte un type de client ou un type de machine à vendre donc les reporting sont fait pour mieux comprendre, avoir du recul, avoir une vision globale de ce

qui se passe pour comprendre, modifier , analyser ou bien encourager.

Aussi tout le monde travaille dans le même sens.

Q7 : Qu'elles sont les différentes tâches effectuées par votre FDV?

R7 : Les différentes tâches : je commencerais par celle connue par tout le monde et celle effectuée par toute entreprise et donc la prospection, on a le travail physique qui est sur le terrain et qui consiste à effectuer des visites chez des clients qu'on connaît ou bien l'inverse qu'on ne connaît pas forcément pour pouvoir présenter l'entreprise et puis récolter des informations de chez ses prospects à fin de mieux comprendre leurs métiers, leurs préoccupations , leurs besoins et d'essayer de leur proposer des solutions qui les arrangent donc ça se qu'on appelle de la prospection , du conseil et puis accompagnement et du suivi du client, mais si on va dans le plus de détail un commercial prospecte et essaye de comprendre les préoccupations du client et tisser des liens avec le client, créer une relation de confiance, jouer le rôle du conseiller et puis essayer de travailler en collaboration avec d'autres services pour fidéliser le client et assurer le suivi et la remontée de l'information et aussi les commerciaux de BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE ont des tâches purement administratives parce qu'on travaille avec des clients publics aussi des tâches où ils font des opérations de commerce extérieur car on fait des ventes en dinars et des ventes CFR et donc voilà ils font un peu de tout et ça c'est une spécificité que doit avoir une force de vente B to B.

Q8 : Quel type de client travaillez-vous avec votre équipe de vente ?

R8 : L'équipe de vente de BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE travaille généralement avec des clients privés ou on trouve deux types de clients : des grands, moyens clients et des petits clients comme l'ANSEJ ou on trouve des micro-entreprises qui naissent avec leurs premiers achats chez nous. Il y'a des clients publics, il y'a des grands clients publics comme les entreprises publiques économiques et des petits clients publics comme les administrations.

Q9 : Quelles sont les difficultés que vos commerciaux rencontrent dans le processus de vente ?

R9 : Les difficultés que les commerciaux rencontrent dans le processus de vente, je pense qu'ils sont les mêmes pour toutes les entreprises c'est peut être le travail de la prospection car en Algérie il y'a un manque flagrant en terme de documentation, annuaire, carnet d'adresse et base de données en générale voilà ça c'est une contrainte majeure c'est la plus importante, si je cite d'autres marchés les commerciaux

généralement ont plus de faciliter a accéder aux bases de données donc aux informations qui ont une relation avec les autres entreprises, les prospects ou les clients donc si on cherche l'entreprise en 30 secondes on trouve l'adresse par exemple, le nom du DG ou du contact souhaité, le capital social donc on peut trouver pas mal d'informations en faisant un seul clic avant même de se déplacer chez le client.

En Algérie ce qui est difficile c'est de retracer ses clients ou on trouve une adresse qui est plus l'adresse de l'entreprise ou juste une adresse fictif qui n'existe pas, on peut trouver des numéros de téléphone fixe mais qui ne fonctionnent pas depuis des années alors ce que je voulais dire c'est ce manque de transparence d'information et l'inexistence de base de donnée et de matière qui faciliterait l'accès et l'opération de prospection et ça c'est la contrainte principale que rencontre les commerciaux.

III- L'automatisation de la FDV "SFA"

Q10 : C'est quoi l'automatisation d'une équipe de vente pour vous ?

R10 : Pour moi l'automatisation de la force de vente c'est remplacer les humains par des robots ça c'est le premier point qui me viens en tête, si non je dirais l'automatisation du processus de vente et je prendrais comme exemple le service client d'un opérateur téléphonique.

Q11 : Selon vous est-il possible d'automatiser tout le processus de vente ?

R11 : Peut être qu'on peut le faire pour une partie car on est dans le B to B d'ou notre relation avec le client doit être personnaliser, ça veut dire on ne parle pas d'achat car la on n'est pas dans un processus d'achat mais on parle d'investissement c'est ça la différence entre le B to B et le B to C. Voila donc pour répondre, une partie peut être : traitement d'informations et récolte d'informations peut être pas sure il faudra tester , gestion des informations clients peut être mais tout le processus de vente non on ne pourra pas et on ne devra pas.

Q12 : Quel sera l'apport de cette automatisation sur l'organisation et la gestion de l'équipe de vente?

R12 : En premier point, il y a l'habitude car la force de vente est habitué à une manière de travail donc ça devient difficile de la changer du jour en lendemain donc il faut du temps, des moyens et des méthodes à mettre en place pour pouvoir la gérer, en second point il y'a la peur de ne plus être utile et indispensable comme avant c'est-à-dire la gestion de client va devenir robotiser.

J'espère avec le temps et l'expérience (les testes), ils comprennent que c'est beaucoup plus

des méthodes et des moyens qui les aident et qui leurs servent de support et non pas pour les remplacés.

Q13 : La mise en œuvre de cette automatisation devra passer par plusieurs étapes. Comment voyez-vous son intégration au sein de votre entreprise (les étapes que l'entreprise doit suivre) ?

R13 : La 1^{ère} étape : est de se mettre autour d'une table avec la force de vente, management et les gens de recherche et développement pour pouvoir dessiner l'architecture du système donc faire participer des utilisateurs dans la conception de l'idée...

La 2eme étape : c'est l'étape des testes par l'équipe de vente pour savoir quoi changer ou modifier car cet outil doit être adapté parfaitement par l'équipe de vente, si non il ne sera pas bien utiliser et on ne pourra pas bien exploiter l'information sur le client.

La 3 eme étape : c'est la finalisation de l'outil et son lancement officiel c'est-à-dire l'outil est prêt et annoncer à la force de vente officiellement qui est indispensable dans le cadre de leur activité.

La 4eme étape : c'est le suivi et de prendre des mesures correctives.

Q14 : Selon vous, cette intégration se fera à court, moyen ou long terme? Commentez.

R14 : Selon moi ça se fait à court et moyen terme, car ça dépend de la conception de l'outil. Si on parle de principe que l'outil est déjà prêt c'est à court terme (environ 6 à 8 mois).

Q15 : Quelles sont les conditions d'application de cette automatisation ?

R15 : Pour moi la condition c'est la formation et l'accompagnement pour que la force de vente soit prête pour bien maitriser l'outil.

Q16 : Croyez-vous que cette automatisation peut avoir des effets négatifs sur le travail de la FDV? Expliquez.

R16 : Oui, alors je m'explique : généralement quand on implante un nouveau système il ya toujours des avantages et des inconvénients, donc ce qui pourrait être négatif c'est quand un commercial essaye de donner une satisfaction juste à travers des indicateurs et non pas forcément à travers de bon résultats, c'est comme dire à un commerciale d'avoir un résultat chiffré et il n'y'aura pas de valeur ajoutée et donc c'est à gérer prudemment et il faut fixer des objectifs qualitatifs et non pas quantitatifs.

IV- Changement, résistance et accompagnement de l'équipe de vente:

Q17 : Pensez vous que votre équipe de vente pourra s'adapter facilement avec ce changement (c-a-d cette automatisation) ?

R17 : Facilement non, généralement si on parle du changement comme tout changement on passe par une courbe qu'on appelle courbe de changement donc il faut les préparés, pas pour les punir mais plutôt pour les accompagner et pour cela il faut communiquer avant, pendant et après l'implantation de cette automatisation et bien expliquer et mettre en place des mesures correctives.

Q18 : S'il y'aura une résistance de la part de votre FDV, Comment comptez-vous faire face à cette dernière?

R18 : On va faire face à cette résistance à travers des reporting, des objectifs fixés et des indicateurs de mesure de performance qui seront liés avec l'utilisation de cet outil.

Q19 : D'après vous, quelles seront les conditions de réussite de cette nouvelle structure ?

R19 : Il faut se baser sur les éléments tangibles du terrain, il faut aussi que ça soit inspiré de méthodes traditionnelles de la vente et surtout la valeur ajoutée doit être tangible.

Q20 : Quels sont les moyens qui vous semblent adaptés pour l'accompagnement de ce changement?

R20 : C'est la formation, l'accompagnement et les mesures correctives.

V- Conclusion :

Q21: Pensez-vous que ce changement est nécessaire pour se différencier de la concurrence?

R21 : Oui, il va nous permettre d'avoir un pas d'avance par rapport à la concurrence.

Q22 : Comment prévoyez-vous le comportement et l'attitude de vos commerciaux face à cette automatisation ?

R22 : Je pense qu'au premier temps il y'aura une résistance après ils vont s'adapté avec cette automatisation.

Q23 : La tradition veut que à la fin de chaque entretien on prononce un dernier mot, qu'avez-vous à nous dire ?

R23 : Je trouve que c'est un thème très intéressant qui s'applique par toutes les entreprises et les organisations dans le sens où on se dirige de plus en plus vers des relations personnalisés avec les clients surtout dans le secteur B to B c'est inévitable. A mon avis ce n'est pas un choix mais ça fait partie des bonnes pratiques.

Mlle HAMITOUCHE : *Merci Monsieur pour cette interview.*

Table des matières

Tables des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Résumé	
Abstract	
Introduction générale	II
Chapitre I : La gestion de la relation client (GRC ou CRM)	2
Section 1 : Comprendre le CRM et ses types	2
1. Définition du CRM	2
2. Historique du CRM.....	4
3. Les types du CRM.....	6
3.1 Le CRM opérationnel.....	6
3.1.1 Marketing automation	6
3.1.2 Service automation	6
3.1.3 Champs d'applications du CRM	6
3.2 Le CRM analytique	7
3.3 Le CRM collaboratif	7
Section 2 : La mise en place du CRM	8
1. La démarche CRM	9
1.1 Phase 1 : Connaitre ses clients	9
1.2 Phase 2 : Différencier ses clients	10
1.2.1 La segmentation comportementale.....	10

1.2.2 Les outils de différenciations financiers	11
1.2.3 Les outils stratégiques de différenciation	11
1.3 Phase 3 : Dialoguer avec ses clients	12
1.4 Phase 4 : Proposer une offre personnalisée à ses clients	12
2. Les outils du CRM	13
2.1 L'automatisation de l'activité des forces de vente	13
2.2 L'automatisation des campagnes marketing	13
2.3 Les centres d'appels	14
3. Les avantages et les inconvénients du CRM	16
3.1 Les avantages du CRM	16
3.1.1 Pour la force de vente	16
3.1.2 Pour l'entreprise	17
3.1.3 Pour le client	18
3.2 Les inconvénients du CRM	19
Conclusion du chapitre	20
Chapitre II : FDV et SFA	22
Section 1 : La force de vente (FDV).....	22
1. Définition et rôle de la force de vente	23
1.1 Définition de la force de vente	23
1.2 Le rôle de la force de vente.....	24
2. Les différents types d'organisation de la force de vente	24
2.1 La répartition par territoires	24
2.2 La répartition par produit.....	25
2.3 La répartition selon le type de marché et de client	26
2.4 La répartition selon l'importance du client	27
2.5 La répartition par fonction	27

2.6 La répartition par combinaison	28
3. Les missions de la force de vente	28
4. Plan général de vente	29
5. La force de vente et la gestion de la relation client	32
Section 2 : L'automatisation de la force de vente (SFA)	33
1. Définition du SFA.....	33
2. Les fonctions de SFA.....	34
3. Les étapes-clés pour réussir son chantier SFA	35
3.1 Etape 1 : Mettre en place un groupe projet.....	35
3.2 Etape 2 : Définir les objectifs	35
3.3 Etape 3 : Rédiger le cahier des charges	36
3.4 Etape 4 : Assurer la communication tout au long du projet	37
3.5 Etape 5 : Choisir l'éditeur.....	37
3.6 Etape 6 : Tester le déploiement	37
3.7 Etape 7 : Prévoir une formation pour l'ensemble de la force de vente	37
4. Implication de SFA aux différents niveaux de la FDV	38
4.1 Pour le vendeur	38
4.2 Pour le manager commercial	39
5. Les avantages du SFA	39
6. L'impact du SFA sur la qualité de la relation client	40
Conclusion du chapitre	41
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil	44
Section 1 : Le secteur B to B	44
1. Définition du secteur B to B	44
2. La commercialisation en B to B	46

3. La satisfaction des clients B to B	47
4. Les investissements sur le marché Algérien	48
Section 2 : Présentation générale de l'entreprise	51
1. Présentation du groupe Monnoyeur	51
1.1 Historique de Bergerat Monnoyeur	51
1.2 Les valeurs du Groupe Monnoyeur	54
1.3 Les filiales du Groupe Monnoyeur	55
2. Présentation de la filiale Bergerat Monnoyeur Algérie (BMA)	56
2.1 Organisation de BMA	56
2.2 BMA en chiffres	59
Conclusion du chapitre	60
Chapitre IV : La perception de l'automatisation de la force de vente par l'équipe de vente de l'entreprise BMA	62
Section 1 : Démarche de l'enquête	62
1. Méthodologie de l'enquête	62
1.1 L'entretien	64
1.2 Réalisation du questionnaire	67
2. Méthode d'analyse des résultats	69
2.1 Concernant l'étude qualitative	69
2.2 Concernant l'étude quantitative	70
Section 2 : Résultat de l'enquête	70
1. Résultat de l'entretien	71
2. Analyse du questionnaire	73
2.1 Fiche signalétique	73

2.1.1 L'âge.....	74
2.1.2 Le niveau d'instruction	74
2.1.3 L'expérience au sein de l'entreprise	75
2.2 Partie 1 : Poste occupé et tache à remplir	76
2.3 Partie 2 : Fixation des objectifs de la force de vente	81
2.4 Partie 3 : Condition du travail	87
2.5 Partie 4 : L'automatisation	90
2.6 Croisement entre la difficulté de l'exécution des taches et l'âge	98
2.7 Croisement entre le degré de peur et l'âge	99
2.8 Croisement entre le comportement de la force de vente après l'intégration de l'automatisation et l'ancienneté	100
3. Résultat de l'enquête en général	101
4. Recommandations et suggestions.....	102
Conclusion du chapitre	103
Conclusion générale	105
Bibliographie	109
Annexes	113