

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

CONTRIBUTION DE L'AUTOMATISATION
DE LA FORCE DE VENTE
A LA SATISFACTION DES ATTENTES DES CLIENTS :
PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

*Othman BOUJENA**

*Sarah MACHAT***

W.P. n° 750

Mars 2006

**Etudiant en Doctorat de Sciences de Gestion,, rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

***Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion,, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

CONTRIBUTION DE L'AUTOMATISATION DE LA FORCE DE VENTE A LA SATISFACTION DES ATTENTES DES CLIENTS : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Résumé

Jusqu'à présent considérée comme un outil de rationalisation des activités commerciales, l'automatisation de la force de vente s'inscrit progressivement dans une optique relationnelle soucieuse de la satisfaction des clients. Ainsi, ce papier se propose d'appréhender dans quelle mesure l'automatisation des commerciaux permettrait-elle de mieux répondre aux attentes des clients en milieu industriel. Au terme d'une analyse de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de quinze entreprises clientes de La Poste, nous proposons un cadre conceptuel de la contribution de l'automatisation de la force de vente à la satisfaction des attentes des clients.

Mots clés

Automatisation de la force de vente; *CRM* ; attentes des clients ; *Business-to-Business* ; Analyse de contenu thématique et lexicale.

CONTRIBUTION OF SALES FORCE AUTOMATION TO CUSTOMER SATISFACTION: A CONCEPTUAL MODEL

Abstract

Traditionally considered as a sales support tool, sales force automation (SFA) is increasingly being folded into a customer relationship building perspective concerned with customer needs satisfaction. The aim of this paper is to shed light on how sales force automation could contribute to better meet customer expectations in the business-to-business area. Literature on customer expectations was reviewed and an exploratory qualitative study was conducted with fifteen industrial customers of the company "La Poste". The results are discussed and conceptual framework on the contribution of *SFA* to customer satisfaction is proposed.

Keywords

Sales force automation ; *CRM* ; Customer expectations ; *Business-to-Business* ; thematic and lexical content analysis.

INTRODUCTION

L'intensification de la concurrence conduit les entreprises à rechercher les moyens d'acquérir un avantage compétitif leur permettant d'assurer leur croissance et leur pérennité. C'est ainsi que les entreprises misent sur la qualité de la relation client. Ceci peut notamment se traduire par l'amélioration de : l'information fournie au client, l'interaction avec la force de vente et la qualité du service rendu. Une telle orientation de l'entreprise renvoie, en théorie, à la notion de marketing relationnel, regroupant selon Morgan et Hunt (1994) l'ensemble des activités destinées à l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échanges à succès.

Dans cette perspective, l'avancée technologique représente une opportunité pour la réalisation de ces objectifs. En effet, on assiste aujourd'hui à une offre abondante de solutions dites de « Gestion de la Relation Client ». Ces dernières, portent souvent le nom de solutions *CRM* (*Customer Relationship Management*) et renvoient à l'ensemble des fonctions et des processus alignant la stratégie marketing, la structure et la culture de l'entreprise, l'information du client et la technologie de manière à ce que toutes les interactions avec le client engendrent une satisfaction à long terme ainsi que des profits pour l'entreprise (Imhoff, Loftis et Geiger, 2001). Ces solutions *CRM* comportent trois modules [1] : l'automatisation de la force de vente (38 %), le service support (24,4 %) et le marketing (19,2 %) [2]. L'automatisation de la force de vente (*Sales Force Automation : SFA*) est donc la solution la plus convoitée par les entreprises d'autant plus que l'interaction avec le client est au centre de toute solution *CRM*.

Alors que les éditeurs de solutions ainsi que les cabinets de conseil vantent les bénéfices de l'automatisation des commerciaux, la réalité témoigne d'un taux d'échec des projets *SFA* avoisinant les 70% (Pullig, Maxham et Hair, 2002 ; Blodgett, 1995). Ceci en plus de la question de mesure du retour sur investissement technologique qui demeure en suspens.

Ce contraste pose donc la question de l'apport de ces nouveaux outils à l'amélioration de la relation client. D'autant plus que la recherche reste silencieuse sur ce sujet. C'est pour cette raison que la présente communication se propose d'étudier l'apport de l'automatisation de la force de vente, application principale des solutions *CRM*, dans la réponse aux attentes des clients en milieu industriel.

Dans un premier temps, nous proposons une définition du concept d'automatisation de la force de vente, puis nous nous intéresserons aux attentes des clients en B to B en nous focalisant spécifiquement sur celles susceptibles d'être affectées par l'automatisation. Pour identifier ces attentes, nous utiliserons une double approche : une approche théorique fondée sur l'analyse de la littérature en services et en B to B, suivie d'une approche empirique qualitative fondée sur l'analyse des attentes exprimées par les clients eux-mêmes. Nous confronterons ensuite les résultats obtenus lors des deux analyses pour aboutir à un cadre conceptuel positionnant le *SFA* dans une optique relationnelle, en mettant en évidence quelles sont les attentes client les plus susceptibles d'être affectées par l'automatisation et de quelle façon et avec quelles implications managériales. Nous concluons sur les apports de la recherche ainsi que les voies futures envisagées.

LE CONCEPT D'AUTOMATISATION DE LA FORCE DE VENTE (*SFA*) : PROPOSITION DE DEFINITION

Les concepts et les définitions varient selon les domaines de recherche et l'époque de leur étude. 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. Cependant, l'automatisation ne représentait pas seulement une alternative à la paperasse mais offrait aussi la possibilité d'accomplir les processus de travail de manière plus efficace par le biais de l'informatique.

Pour sa part, la littérature en management de la force de vente fait état d'une multitude de définitions de l'automatisation de la force de vente qui varient selon les auteurs et les contextes d'étude. En effet, le concept a connu une évolution dans le temps [3]. C'est au début des années 1980 qu'apparaissent les premiers articles sur les applications informatiques en milieu de vente. Ces derniers sont plutôt managériaux et s'articulent autour de trois points : présentation de l'outil en question, applications envisagées et mise en avant des avantages liés à l'usage. L'ordinateur est alors perçu comme un outil d'aide à la vente (mobilité géographique et accès à distance aux données du siège) permettant aux commerciaux d'être davantage productifs par le biais d'une meilleure gestion de leur temps (déplacements, rédaction des rapports commerciaux, établissement des devis, personnalisation du courrier

commercial), du planning (programmation des visites) et des activités (prise de décision, préparation de l'entretien de vente, communication, saisie des commandes, consultation des stocks) (Collins et Mauritson, 1987 ; Taylor, 1994 ; Hite et Johnston, 1998 ; Collins, 1984, 1988 ; Hennessey, 1988 ; Wedell et Hempeck, 1987 ; Johnson et Whitehorn, 1997 ; Erffmeyer et Johnson, 2001 ; Estell, 1999 ; Sweat, 1999 ; Ahearne et Schillewaert, 2000).

Au-delà des soucis de productivité des vendeurs, l'automatisation peut être positionnée dans une optique relationnelle. En effet, l'efficacité des vendeurs ne dépend pas seulement de la rapidité d'exécution des tâches commerciales mais aussi de la capacité de ces derniers à répondre aux attentes des clients et à maintenir la relation (Tanner et Shipp, 2005). L'automatisation de la force de vente représente, ainsi, une opportunité d'amélioration du service client et d'établissement d'une relation de proximité voire de partenariat (Jones, Sundaram et Chin, 2000 ; Hite et Johnston, 1998 ; Speier et Venkatesh, 2002). Soulignons toutefois que les projets *CRM/SFA* ne présentent pas seulement une contrainte budgétaire mais aussi comportementale. En effet, le succès de l'automatisation est tributaire d'une approbation de l'outil par la force de vente (eg. Speier et Venkatesh, 2002 ; Jones, Sundaram et Chin, 2000).

En conclusion, même s'il n'y a pas de consensus quant à la définition du *SFA* en théorie (Rivers et Dart, 1999), l'automatisation de la force de vente peut être définie comme un ensemble de combinaisons logicielles et informatiques permettant de gérer les activités de prospection, de visite et d'exploitation de l'information destinée aussi bien à l'entreprise qu'au client.

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 produits, 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 (*Personal Digital Assistant*), hébergées sur le Web ou intégrées à l'Outlook.

LES ATTENTES DES CLIENTS EN B TO B FACE A L'AUTOMATISATION DE LA FORCE DE VENTE

Le milieu industriel est caractérisé par l'établissement, le développement et le maintien de relations à long terme. Ceci n'est possible qu'en tenant compte des attentes et préoccupations des clients. C'est ainsi que la satisfaction des clients se révèle cruciale pour le succès de la relation entre le client et le fournisseur. Selon le paradigme prédominant de disconfirmation des attentes, elle correspond au résultat d'une comparaison entre les attentes et la performance perçue (Oliver, 1981). Alors que de nombreuses études se sont intéressées à la satisfaction en comportement du consommateur et dans le domaine des services (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1994 ; Hennig-Thurau et Klee, 1997 ; Bolton, 1998), cette notion reste peu traitée en marketing industriel (Homburg et Rudolph, 2001 ; Chumpitaz et Swaen, 2004). En effet, la satisfaction des clients industriels souffre d'un manque de conceptualisation ainsi que de mesure.

Dans la partie suivante, nous analyserons les attentes des clients relevées en littérature en mettant en évidence celles susceptibles d'être affectées par l'automatisation de la force de vente. Cette analyse sera appuyée d'une étude exploratoire pour aboutir à un cadre conceptuel dans lequel les liens de causalité entre le *SFA* et les attentes seront clairement formulés.

Etude théorique

Interaction avec la force de vente

La satisfaction dans le domaine industriel est une satisfaction cumulée, relative à l'ensemble des interactions passées (Williams, 1998). Interlocuteur principal dans la relation, la force de vente joue un rôle crucial dans la satisfaction des attentes des clients. Elle intervient tout d'abord dans la compréhension même des besoins et attentes des clients (Jap, 2001) mais surtout dans la réponse à ses attentes.

Ainsi, les travaux de Homburg et Rudolph (2001) montrent que la satisfaction à l'égard de l'interaction avec la force de vente constitue la dimension la plus importante de la satisfaction des clients. Ceci s'explique par le fait que la force de vente apporte sa connaissance du produit et des conditions de son utilisation, son soutien pour la résolution de problèmes, sa

disponibilité et la fréquence de ses visites. Le rôle de la force de vente se situe également au niveau de la construction de l'engagement du client envers le fournisseur. Cela passe par la confiance qui se développe à travers la répétition des interactions, dans lesquelles le client observe notamment la cohérence, la compétence, et la responsabilité du vendeur (Jap, 2001). Concrètement, cette confiance a été définie comme la croyance du client que le vendeur tiendra ses promesses (Crosby, Evans et Cowles, 1990) et qu'il répondra aux besoins à long terme via des actions de coordination (Anderson et Weitz, 1989 ; Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992 ; Ganesan, 1994). Enfin, Stafford et Stafford (2003), mettent en avant les attentes relatives au professionnalisme des commerciaux. D'après les items qui émergent de leur étude qualitative, le professionnalisme se manifeste, selon les clients, par le fait que la force de vente soit bien informée, capable et qualifiée.

Processus commercial

A ce stade, les clients s'attendent à ce que les transactions réalisées répondent à un certain nombre de critères comme le respect des délais ou la rapidité de traitement des commandes. Cela renvoie au construit de performance développé par Wilson (1995) et qui fait référence au degré auquel la transaction commerciale correspond aux attentes des partenaires.

Aspects majeurs du processus commercial dans le domaine industriel, la prise de commande et le traitement des réclamations sont particulièrement importants dans la satisfaction des clients (Homburg et Rudolph, 2001). La prise de commande est associée à la rapidité de confirmation des commandes et à la fiabilité des délais de livraison (Cunningham et Roberts, 1974). Selon Shapiro, Rangan et Sviokla (1992), le cycle de prise de commande comprend différentes étapes comme la planification de la commande, la génération de la commande, la réception et la saisie de la commande, et l'expédition. En ce qui concerne le traitement des réclamations, il peut être déterminant dans la satisfaction des clients. En cela, le fournisseur doit mettre en œuvre les actions nécessaires pour répondre au mieux aux réclamations des clients (Barksdale, Powell, Hargrove, 1984). Ceci fait écho à certaines normes de Macneil (1980) qu'il qualifie de transactionnelles. L'auteur présente des normes de comportement et des règles de conduite attendues lors des échanges et en particulier, la norme de réparation. Cette dernière s'apparente au service d'assistance technique (Homburg et Rudolph, 2001 ; Rossomme, 2003) qui couvre l'ensemble des services techniques comme la maintenance et la réparation recherchés par les clients.

L'offre de produit ou de service

Enfin, l'analyse de la satisfaction des attentes des clients en milieu industriel met en évidence l'importance du produit dans la satisfaction (Hakansson, 1982 ; Homburg et Rudolph, 2001). En effet, le produit se situe au cœur de l'échange entre le client et le fournisseur, ses caractéristiques ont par conséquent un impact sur la relation développée ainsi que sur les attentes des clients (Hakansson, 1982). La satisfaction à l'égard du produit peut se scinder en deux parties: la satisfaction à l'égard des attributs du produit et la satisfaction à l'égard de l'information liée au produit. La première est une évaluation de la satisfaction résultant de la performance observée d'un produit ou d'un service (Oliver, 1993). Elle fait donc référence à la fiabilité, à la performance, à la profitabilité (Morgan et Hunt, 1994) ou encore à la qualité du produit (Chumpitaz et Swaen, 2004). La deuxième partie concerne toutes les informations liées au produit. Elles vont influencer les attentes avant l'achat et l'évaluation post achat de la performance (Moriarty et Spekman, 1984). Ces informations sont données par les documents techniques ou autres brochures (Homburg et Rudolph, 2001) ou bien fournies par la force de vente. Cet échange d'informations renvoie au concept de communication défini comme le partage d'informations pertinentes, opportunes et fiables (Anderson et Narus, 1990). Ces constats sont également valables dans le domaine des services dans la mesure où l'information est déterminante de la qualité perçue du service (Chumpitaz et Swaen, 2004).

En définitive, il apparaît que les attentes des clients dans le domaine industriel, développées ci-dessus, s'articulent autour de trois axes. Le premier concerne les attentes à l'égard de l'interaction et met en évidence le rôle crucial de la force de vente dans la satisfaction des clients. Le deuxième axe fait référence au processus commercial et enfin, le troisième renvoie aux attentes relatives à l'offre de produit ou de service.

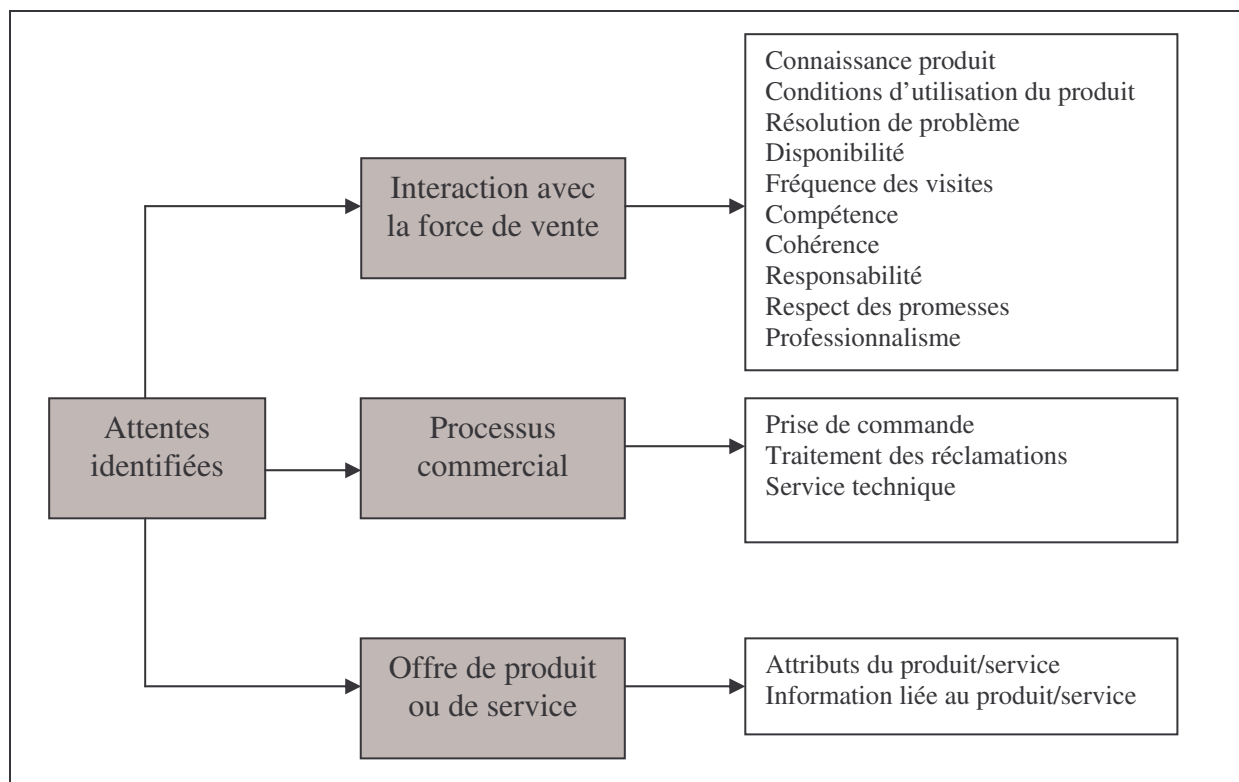


Figure.1-Principales attentes des clients identifiées en littérature

Toutefois, les recherches en *business-to-business* consacrées à la satisfaction des clients restent peu nombreuses et dénotent un manque d'études empiriques du phénomène. Nous avons choisi de réaliser une étude exploratoire afin de faire émerger d'autres attentes éventuelles des clients. Les résultats obtenus nous permettront d'identifier et de hiérarchiser les attentes des clients, pour ensuite tenter d'expliquer dans quelle mesure le *SFA*, tel que nous l'avons défini, permettrait-il de mieux répondre aux attentes repérées.

Une étude exploratoire des attentes des clients

Nous évoquerons le contexte de l'étude pour ensuite aborder le mode de collecte des données et la méthode d'analyse. Les résultats des analyses effectuées seront ensuite discutés.

Contexte de l'étude

Le contexte de cette étude est celui des relations développées entre La Poste et ses clients entreprises dans le domaine du courrier. Depuis 2000, le monopole est progressivement

ouvert à la concurrence européenne. En 2003, le secteur s'ouvre à la concurrence sur les plis de plus 100 grammes et plus de 50 grammes en 2006 pour à terme, en 2009, aboutir à une ouverture totale du marché du courrier. Les clients considérés sont les grands comptes, PME et professionnels, segment qui représente 8 milliards d'euros de chiffres d'affaires annuel pour La Poste [4]. Ainsi, l'analyse et la compréhension des attentes des clients de La Poste représente un enjeu stratégique dans la mesure où la satisfaction des attentes des clients joue un rôle important dans l'établissement et le maintien de relations à long terme entre les entreprises. Par ailleurs, dans ce contexte d'ouverture à la concurrence, La Poste s'est lancée dans un projet *CRM* en direction de ses clients entreprises. Ainsi, les commerciaux seront désormais équipés d'un progiciel *CRM* de Siebel nommé *Phare*, permettant d'harmoniser les fonctions marketing, vente et administration des ventes.

Collecte des données

La sélection des clients à interroger s'est faite en concertation avec les responsables commerciaux dans la mesure où nous souhaitons interroger des clients situés en dehors du domaine réservé de La Poste. En effet, afin d'éviter le biais lié au caractère monopolistique de l'activité, il nous est apparu nécessaire d'interroger des clients ayant la possibilité de s'adresser à d'autres prestataires de service que La Poste. Par ailleurs, dans l'analyse de la relation client dans un contexte de *business-to-business*, plusieurs parties prenantes peuvent être considérées. Nous avons décidé d'interroger la personne en contact, de façon régulière, avec un commercial de La Poste, ayant suffisamment d'expérience avec le fournisseur pour pouvoir répondre à nos questions.

Des entretiens semi directifs ont ainsi été effectués auprès de quinze entreprises [5] clientes de La Poste appartenant à différents secteurs (banque, distribution, telecom...). Pour chacune de ces entreprises, nous avons interviewé une seule personne. De par la nature du service proposé, les personnes interrogées occupaient différentes fonctions (PDG, responsable marketing, responsable des achats...). Les entretiens ont été réalisés dans deux zones géographiques distinctes (Bouches-du-Rhône et Bourgogne) pour éviter toute influence liée aux spécificités locales (par exemple la présence plus ou moins forte de concurrence locale).

Au cours de ces entretiens, il était demandé aux répondants quelles étaient leurs attentes vis-à-vis de la relation commerciale qu'ils développaient avec La Poste. Ceci englobe l'interaction

avec la force de vente et l'entretien de la relation avec le prestataire de service. L'objectif étant de (1) vérifier la pertinence des concepts existants et (2) faire émerger d'autres attentes.

Méthode d'analyse

Le choix d'une approche exploratoire se justifie, comme en témoigne la littérature, par le fait que les attentes des clients en milieu industriel ont été peu étudiées dans la recherche en marketing. Ainsi, le recours à cette approche nous permettra d'établir l'inventaire des attentes des clients dans le domaine *business-to-business*. Nous nous baserons sur les résultats ainsi obtenus pour déterminer dans quelle mesure le *SFA* permettrait-il de mieux répondre à ces attentes clients.

Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, procédé à une analyse de contenu thématique. Cette dernière a consisté en une phase de double codage thématique réalisée selon l'approche de Lofland (1971), sur la base d'un plan général de codage inspiré de notre cadre théorique. Concrètement, nous avons effectué un comptage des thèmes ou items de signification, en posant comme unité de codage le segment repéré (Bardin, 2003). Ensuite, nous avons calculé l'occurrence des items ainsi que la fréquence d'apparition des différentes catégories thématiques dans le cadre de l'analyse fréquentielle. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse lexicale. Celle-ci fait état de la nature et de la richesse du vocabulaire utilisé par les clients. Nous avons ainsi calculé la fréquence d'apparition des mots clés du corpus.

Résultats

L'analyse thématique a consisté en un codage des catégories dérivant essentiellement de concepts clés (Miles et Huberman, 1984). Ces catégories thématiques ont été classées en fonction de leur fréquence d'apparition dans le discours des répondants. Cette dernière a été calculée en faisant le ratio entre le nombre de citations de la catégorie considérée et le nombre de citations de l'ensemble des catégories identifiées. On obtient le classement suivant : aptitudes commerciales (58,8 %), relation fournisseur (19,9 %), service (16,4 %) et expertise (5,8 %). Plus précisément, l'analyse montre qu'en ce qui concerne les aptitudes commerciales, les clients attachent une importance particulière au professionnalisme (30,6 %). Aussi, la réactivité ainsi que la disponibilité de la force de vente figurent au premier rang

des attentes avec une fréquence d'apparition de 37,5 %. L'empathie (3,1 %) qui renvoie aux qualités relationnelles du vendeur se situe en dernière position de cette catégorie. La relation avec le fournisseur constitue la deuxième catégorie d'attentes les plus importantes et repose essentiellement sur le partenariat (44,4 %) et la confiance (28,9 %). La partie support dans la prestation de service semble être la plus importante aux yeux des clients (65,2 %) par rapport à la qualité du service (21,7 %) et la personnalisation (13 %). Enfin, les résultats indiquent que l'expertise des commerciaux compte pour 5,8% et figure ainsi au dernier rang des attentes exprimées par les clients interrogés.

Pour compléter cette analyse, nous avons procédé à une analyse lexicale permettant de peser le poids des mots clés.

Les résultats mettent en évidence l'importance attribuée par les clients à certains aspects comme : service (cité 19 fois), problème (18 fois), besoin (13 fois), connaissance (12 fois), le verbe "demander" et le mot "produit" (11 fois) ainsi que délais (10 fois). L'ensemble des mots clés repérés ont été regroupés dans des univers lexicaux sur la base de l'appartenance à une classe d'occurrence commune (cf. figure 2). Quatre univers se dessinent : le premier (I) comporte les mots dont l'occurrence de citation est comprise entre six et dix-neuf fois, le deuxième (II), entre trois et cinq, le troisième (III) regroupe les mots cités deux fois et enfin le quatrième univers (IV) rassemble ceux cités une seule fois.

L'interprétation de cette figure repose sur les mots les plus fréquemment cités dans chaque univers lexical. Ainsi, quatre axes se dégagent :

- ❖ Univers I : il s'articule autour de la prestation de service, la résolution de problèmes, et enfin le conseil ;
- ❖ Univers II : il renvoie à la relation avec le fournisseur, plus spécialement le développement du partenariat et la dimension transactionnelle de l'échange ;
- ❖ Univers III : il reflète le professionnalisme des commerciaux ;
- ❖ Univers IV : il est lié à la communication entre le vendeur et le client ainsi qu'au suivi.

6 ≤ Occurrence ≤ 19	I	Service ; Problème ; Besoin ; Connaissance ; Demander ; Produit ; Délai ; Relation ; Suivi ; Information ; Savoir ; Stock ; Confiance ; Être capable ; Réactivité ; Souci Conseil ; Proposer ; Répondre	II	Engagement ; Ouverture ; Partenariat ; Temps ; Commerce ; Coût ; Echange ; Efficacité ; Facture ; Interlocuteur ; Qualité ; Solution ; Actions ; Commande ; Dialogue ; Intérêt manifesté au client ; Métier ; Résultats ; Rigueur	3 ≤ Occurrence ≤ 5
Occurrence = 2	III	Cibler ; Collaboration ; Documentation ; Expérience ; Gérer ; Ponctualité ; Prestation ; Professionnalisme ; Réclamation ; Souplesse de l'écoute ; Terrain	IV	Adapter ; Communication Compétence ; Cordialité Décision ; Devis Disponibilité ; Entente Expliquer ; Guider ; Litige Offre ; Prix ; Procédures Réception / accueil	Occurrence = 1

Figure.2- Univers lexicaux

L'analyse des résultats a permis de faire l'inventaire des attentes des clients ainsi que de hiérarchiser ces dernières. A la lumière de notre problématique, la partie suivante se propose de discuter ces résultats, en tentant de montrer dans quelle mesure l'automatisation de la force de vente permettrait-elle de mieux répondre aux attentes des clients. Cette discussion conduira à la proposition d'un cadre conceptuel de la contribution du *SFA* à la satisfaction des attentes des clients en milieu industriel.

DISCUSSION ET PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Cette partie aura pour objectif, d'une part, de mettre en évidence le rôle que peut jouer le *SFA* dans la satisfaction des principales attentes identifiées afin d'aboutir à un cadre conceptuel intégrateur des attentes des clients susceptibles d'être influencées par le *SFA*.

Le rôle du SFA dans la satisfaction des attentes des clients

L'apport de l'automatisation de la force de vente se situe à plusieurs niveaux du cycle de vente. La discussion analysera les bénéfices dits intangibles, c'est-à-dire non monétaires (par opposition au chiffre d'affaires, part de marché, taux de transformation...). Le terme

“bénéfices” renvoie dans la littérature en systèmes d’information aux avantages procurés par la technologie. L’idée de base est que, une fois ces bénéfices réalisés, les retours monétaires sur investissement suivront. En tant qu’application *CRM*, le *SFA* devrait mettre le client au centre du dispositif et de ce fait, sa satisfaction est un élément critique du succès de l’automatisation.

Les attentes relatives aux aptitudes commerciales

Professionalisme. Selon les résultats obtenus, il figure au premier rang des attentes exprimées par les clients. La littérature ne fournit aucune définition précise ni consensuelle de ce concept. Pour Jackson, Keith et Schlacter (1983), il renvoie aux compétences de vente et de communication, à l’attitude, l’apparence et les manières du vendeur.

“Donc c’est vrai que moi j’attends un certain, une certaine rigueur, ben un certain professionnalisme en fait hein !” Banque, responsable marketing

En couvrant l’ensemble des tâches administratives du vendeur, les applications *SFA* permettent d’organiser le travail quotidien du vendeur (aux yeux des clients), de préparer plus de présentations, de se renseigner davantage sur le métier, d’accomplir de nouvelles tâches et de le conforter dans ses prises de décisions (Hite et Johnston, 1998). Ceci lui permettra de faire preuve davantage de professionnalisme dans l’accomplissement de ses fonctions.

Proposition 1 : Le SFA a un effet positif sur le professionnalisme des commerciaux

Réactivité. Comme l’indiquent les résultats, elle constitue la deuxième catégorie d’attentes exprimées par les clients. Elle est définie comme la volonté de répondre aux attentes des clients, le souci de les aider et de leur rendre service rapidement (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988). En effet, la gestion du temps constitue un grand défi dans le management de la force de vente. La pratique atteste que près des deux tiers du temps des vendeurs sont consacrés aux activités de non-vente. Le commercial représente l’entreprise et est le premier interlocuteur du client en cas de besoin. En prenant en charge un certain nombre de tâches administratives, l’outil *SFA* est censé libérer le vendeur pour les activités de vente effective et mettre à sa disposition une information actualisée en permanence. Ceci lui permettra d’être davantage à l’écoute de son territoire de vente et réduira sensiblement le temps de réponse aux différentes requêtes. En effet, les commerciaux sont souvent sollicités en cas de problème ou

pour simple information sur l'état des commandes et comme le soulignent les résultats de l'étude exploratoire, le client s'attend à avoir un interlocuteur capable de résoudre le problème au bon moment.

“Je crois que le, la meilleure des choses c'est d'avoir un interlocuteur qui... qui sache d'abord qui vous êtes, et.. et bon pas forcément répondre à, je veux dire, être là, vous attendre, mais si, lorsqu'il y a un problème, qu'il soit là et qui, qui gère votre problème ! Si c'est pas dans la minute, c'est au moins dans la journée”

Entreprise artisanale, chef d'entreprise

De plus, comme le stipulent Moncrief, Lamb et Mackay (1991), l'utilisation des ordinateurs par les vendeurs permet d'améliorer la capacité de résolution des problèmes. Aussi, par son apport informationnel, l'automatisation permettra d'améliorer le processus décisionnel des commerciaux en vue d'une meilleure réponse aux réclamations des clients. De ce fait, la réactivité du vendeur face aux demandes de son territoire sera accrue.

Proposition 2 : *Le SFA a un effet positif sur la réactivité des commerciaux*

Disponibilité. Elle constitue la troisième grande catégorie des attentes des clients issues des résultats de notre analyse. En théorie, elle renvoie à la présence du commercial pour la résolution de problèmes durant tout le cycle de vente (Williams et Seminerio, 1985 ; Cooper, Dröge et Daugherty, 1991). Cette définition fait référence non seulement à la disponibilité mais également à la résolution de problèmes, cinquième attente repérée dans notre étude.

“Ben qui soit, qui soit disponible aussi. C'est-à-dire les jours où on décroche le téléphone et qu'on a besoin de quelqu'un au bout, qui puisse nous apporter une solution”.

Fabrication et négoce de machines-outils, comptable

“Qu'on puisse avoir euh, quelle que soit l'entreprise à la limite, un fournisseur en fournitures de bureau c'est pareil, bon quand ça roule, qu'on n'a pas de problème particulier bon c'est bien, faut pas non plus que ce soit permanent, [...] si y'a pas de problème, bon euh l'important c'est de connaître euh un service ou une personne, comme là on travaille avec X en fournitures de bureau, y'a un représentant sur le secteur bon, quelques fois on le voit pas pendant un an ou deux parce qu'on a pas de problème particulier mais bon c'est vrai que si on a besoin, on peut le joindre, si on a un problème particulier, un produit particulier dont a besoin bon on sait à qui s'adresser quoi”

Immobilier, responsable service courrier

Libéré des tâches de non-vente grâce à l'outil *SFA*, le vendeur sera en mesure d'être plus disponible pour les clients. Wedell et Hempeck (1987) avancent que les ordinateurs libèrent les vendeurs de leurs tâches administratives.

Proposition 3 : *Le SFA a un effet positif sur la disponibilité des commerciaux*

Adaptation de l'offre. Avec un poids de 15,3 % dans les attentes des clients, elle renvoie au concept de la vente adaptée qui se manifeste par la modification des comportements (ou approches) de vente en fonction des contacts clients (Weitz, Sujan et Sujan 1986; Spiro et Weitz 1990; Sujan, Weitz et Sujan, 1988) et à la révision du planning des visites en vue d'un ajustement situationnel (Sujan, Weitz et Kumar 1994). Les commerciaux peuvent personnaliser leurs entretiens en tenant compte des besoins et préférences spécifiques des clients. De même, ils disposent de moyens leur permettant d'ajuster à tout moment leurs propositions en fonction des réactions des clients (Weitz, Sujan et Sujan, 1986; Spiro et Weitz 1990). En effet, grâce à l'outil *SFA*, ils pourront consulter les informations sur les comptes, notamment l'historique des achats du client en vue de la préparation de l'entretien. De plus, certains auteurs ajoutent que la vente adaptée peut être améliorée en mettant à disposition de la force de vente l'information sur le marché et les ressources leur permettant de mettre à profit l'expérience acquise à l'occasion d'autres situations de vente (Weitz, Sujan et Sujan, 1986; Spiro et Weitz, 1990).

Par ailleurs, la technologie améliore sensiblement la manière avec laquelle les vendeurs planifient leurs visites (Marshall, Moncrief et Lassk 1999). Le traitement d'informations et la calendarisation se trouvent ainsi intensifiée et rationalisée.

Proposition 4 : *Le SFA a un effet positif sur l'adaptation de l'offre au client*

Communication. De moindre importance en comparaison avec les attentes précédentes, la communication peut être définie comme l'échange de flux d'informations entre les différentes parties concernées.

“Ben toujours plus d'efficacité, toujours plus d'informations. Une communication et une information relativement visible”

Administration régionale, responsable adjoint direction des services généraux

La gestion de l'information occupe une place importante dans le métier si crucial de vendeur (Weitz et Bradford, 1999). La force de vente est au centre de la relation avec le client, il lui incombe donc de relayer l'information entre le client et le siège, ainsi qu'auprès des collègues. Les outils SFA comprennent souvent des modules relatifs au *reporting* commercial, à la personnalisation du courrier adressé au client et à la messagerie électronique. Ainsi, l'entreprise est tenue informée en permanence sur l'activité de chaque vendeur et sur l'évolution de la relation (Moncrief, Lamb et Mackay, 1991). Ceci lui permet de mieux réagir et de revoir ses priorités en termes d'allocation des efforts de la force de vente et de potentiel des comptes. De même, le traitement, le stockage et la dissémination de l'information que facilite l'outil technologique permet au vendeur d'être une source d'informations fiables et précises pour le client sur les produits, la disponibilité en stock, l'état des commandes, les délais de livraison etc.

“Mais quand mes produits sont en rupture de stock, quand j'en ai une commande par télécopie, il y a immédiatement une télécopie qui repart au client qui a commandé, pour lui dire : le produit est en rupture de stock, je vous prie de m'en excuser, je pense recevoir ces produits là à telle date, il vous seront expédiés à vos frais dès réception. Pour que le client soit informé”

Vente à distance de produits vétérinaires, chef d'entreprise

En somme, Moncrief, Lamb et Mackay (1991) affirment que la technologie permet d'améliorer la communication.

Proposition 5 : *Le SFA a un effet positif sur la communication*

Les attentes relatives à l'expertise

Expertise. La vente en milieu industriel est caractérisée par un traitement intense de l'information dont la force de vente constitue le principal relais (Darmon, 1993). Cette information concerne différents domaines de l'environnement de vente et sa maîtrise reflète l'expertise des commerciaux aux yeux des clients. En effet, la littérature identifie trois champs de connaissance chez le vendeur : la connaissance du produit qui renvoie aux aspects techniques ainsi qu'aux situations d'usage (Behrman et Perreault, 1982), la connaissance du marché relative à l'industrie, la concurrence et les tendances (Narver et Slater, 1990) et enfin la connaissance des clients qui se manifeste par une anticipation et une compréhension de

leurs besoins (Huber, 1991, Sinkula, 1994 ; Day, 1994). L'ensemble de ces dimensions de la connaissance figurent parmi les attentes identifiées dans notre analyse.

“Je crois que le, la meilleure des choses c'est d'avoir un interlocuteur qui... qui sache d'abord qui vous êtes”

Entreprise artisanale, chef d'entreprise

“Son, son expérience sur le site [...].J'ai besoin de son expérience, j'ai besoin... de la connaissance du terrain”

Grande distribution, responsable des achats

“Donc mes attentes c'est quelqu'un sur le terrain, qui suive notre compte, euh qui puisse nous dire euh... : Voilà comment il faut faire, voilà comment il faut pas faire, voilà ce que vous pouvez faire, voilà ce qu'on vous propose, voilà ce que je vous propose”

Automobile, responsable des ventes

Ainsi, une force de vente disposant d'un outil *SFA*, nourri en permanence par le vendeur ou la direction commerciale d'informations diverses sur le catalogue des produits, l'offre de la concurrence et les données clients (achats précédents, préférences, volumes des commandes,...), est susceptible d'améliorer son niveau d'expertise pour fournir au client l'information nécessaire au moment opportun.

Proposition 6 : *Le SFA a un effet positif sur l'expertise des commerciaux*

L'impact du SFA sur la qualité de la relation client : le rôle médiateur des compétences de vente

Conformément à la théorie d'Huber (1990), et en s'alignant sur un certain nombre de travaux étudiant l'impact des technologies de l'information et de la communication (Mooney, Gurbaxani et Kraemer, 1996 ; Brynjolfsson et Yang, 1996), nous supposons 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.

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 (Etgar, 1979). 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 (Morgan et Hunt, 1994). 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 réachat et une réduction conséquente du risque d'annulation des commandes.

Proposition 7 : L'amélioration des compétences de vente a un effet positif sur la confiance et l'engagement des clients

Le cadre conceptuel suivant 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).

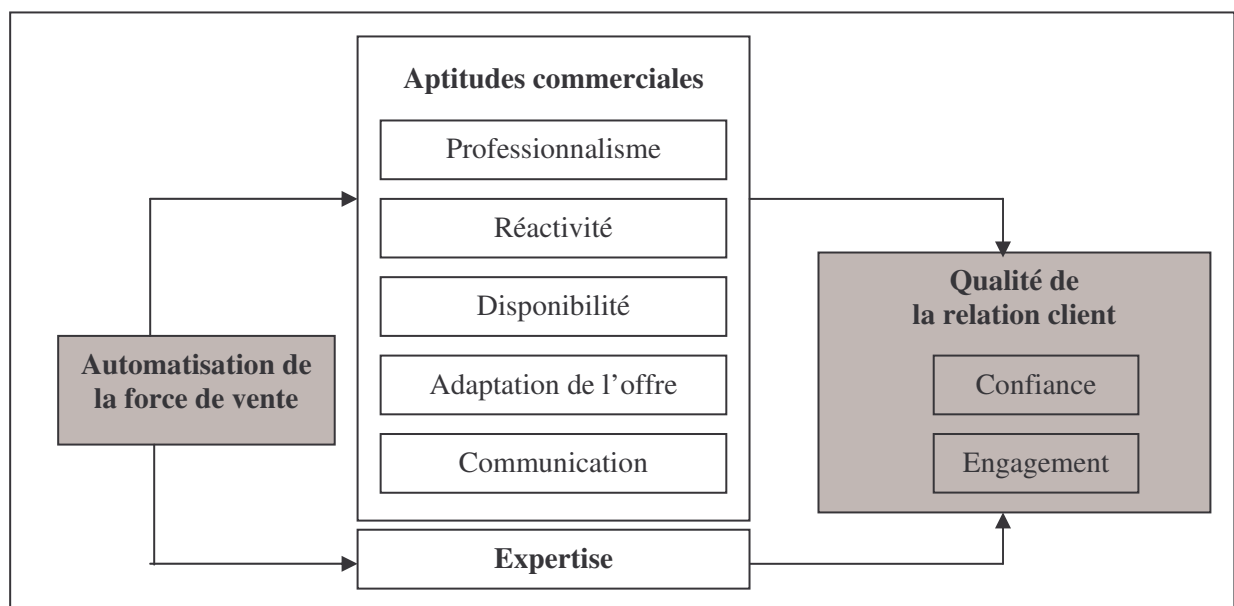


Figure 3- Cadre conceptuel

CONCLUSION

L'objectif de cet article était double. Dans un premier temps, nous avons défini l'automatisation de la force de vente et développé l'ensemble des attentes des clients mentionnées dans la littérature en marketing industriel et susceptibles d'être affectées par le *SFA*. Ceci a servi de base à une étude exploratoire dont l'objet était de faire l'inventaire des attentes et de les hiérarchiser dans le discours des clients. Dans un second temps, nous avons discuté de la contribution possible du *SFA* à la satisfaction des attentes des clients, voire à la qualité de la relation pour enfin proposer un cadre conceptuel.

Les résultats obtenus ont permis de retrouver la plupart des attentes relevées dans la littérature, notamment celles relatives au produit ou service acheté, au processus commercial et enfin à l'interaction avec la force de vente. Cette dernière, en particulier, s'est avérée être prépondérante dans les attentes exprimées par les clients. Par ailleurs, nous avons montré que le *SFA*, de par ses fonctionnalités, pouvait être un levier de satisfaction des différentes attentes permettant de renforcer la relation client. Nous avons ainsi formulé des propositions de recherche aboutissant à la construction d'un cadre conceptuel. Ce dernier stipule que l'automatisation de la force de vente affecte la confiance et l'engagement des clients via la satisfaction des attentes relatives aux aptitudes et à l'expertise des commerciaux.

La contribution de cette recherche se situe à trois niveaux. D'un point de vue théorique, l'appréhension de l'impact du *SFA* au niveau de la relation client n'a jusqu'à présent jamais fait l'objet d'étude. Seuls les travaux de Ahearne et Schillewaert (2000) se sont intéressés à l'impact des technologies de l'information sur la performance individuelle du vendeur. De plus, la proposition d'un cadre conceptuel permettra de sensibiliser la communauté à l'intérêt du sujet et d'élargir la perspective d'analyse du *SFA* au champ relationnel. D'un point de vue empirique, cette étude présente l'avantage d'explorer les attentes des clients en milieu industriel, sujet souffrant de support empirique.

Au niveau managérial, notre recherche met en évidence les principales attentes des clients en les hiérarchisant, ce qui peut guider les managers sur les axes garantissant une meilleure satisfaction des clients. Ceci est d'autant plus important que la satisfaction se révèle être une variable clé dans le maintien de la relation client. De même, face à une interrogation des entreprises quant à la rentabilité de l'investissement technologique et des moyens de la mesurer, cette recherche montre que l'utilisation du *SFA* peut être potentiellement bénéfique

pour l'amélioration du service rendu au client. On pourrait ainsi imaginer un outil de mesure de retour sur investissement du *SFA* basé par exemple sur des critères de réactivité, disponibilité, communication ou encore expertise.

Cette recherche comporte certaines limites. L'appréhension des attentes des clients au regard de l'utilisation du *SFA* doit tenir compte de la nature des applications contenues dans la solution d'automatisation. Ceci est d'autant plus important qu'à l'heure actuelle les solutions *SFA* sont personnalisables et paramétrables selon les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats obtenus sont nécessairement liés au contexte d'étude : les clients de La Poste. Il conviendrait dans l'avenir, d'élargir le domaine d'application en couvrant d'autres secteurs d'activité. A titre d'exemple, la gestion du temps figure parmi les préoccupations principales des clients interrogés, ceci est dû à la nature du service rendu par La Poste, l'acheminement du courrier ainsi que des colis.

Concernant les voies futures de recherche, il serait intéressant de vérifier les résultats obtenus au terme de la phase qualitative, par une étude quantitative auprès des clients. Les liens de causalité entre les variables du modèle feront alors l'objet de tests empiriques. De plus, le cadre conceptuel étant posé, les propositions que nous discutons pourraient également faire l'objet d'une étude qualitative qui s'intéresserait cette fois aux attentes des clients à l'égard du *SFA* telles que formulées directement par les clients. Toutefois, bien que complémentaire, cette dernière approche pose le problème de la distinction entre attentes et satisfaction, ou encore valeur perçue souvent tenue dans le domaine des services.

[1] Les pourcentages représentent la répartition des solutions *CRM* selon le type de module utilisé. Par exemple, 38% des applications *CRM* acquises par les entreprises correspondent à l'automatisation de la force de vente.

[2] Source : rapport Real Market 2003 de l'Aberdeen Group.

[3] Analyse effectuée sur la base de publications sur le *SFA* parues dans des journaux spécialisés essentiellement *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *Journal of Marketing*, *Journal of Industrial and Business Marketing* et *The Service Industries Journal*.

[4] Source : 01 Informatique, 29 mars 2002

[5] Après atteinte de saturation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahearne M. et Schillewaert N. (2000), The effect of information technology on salesperson performance, Working paper de l'E-Business Research Center. Université de l'Etat de Pennsylvanie.
- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial dyads, *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson J. C. et Narus J., A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barksdale H.C., Powell T. E. , Hargrove E. (1984), Compliant voicing by industrial buyers, *Industrial Marketing Management*, 13, 93-99.
- Behrman D.N. et Perreault W.D. (1982), Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Blodgett M. (1995), Staying in touch, *Computerworld*, 29 n°51, 45-46.
- Bolton R. N. (1998), A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction, *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Brynjolfsson E. et Yang S. (1996), Information technology and productivity, A Review of the Literature, *Advances in Computers*, 43, Février, 179-214.
- Chumpitaz R. et Swaen V. (2004), La qualité perçue comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une étude empirique dans le domaine de la téléphonie, *Recherche et Applications en Marketing*, 19(2), 31-52.
- Collins R.H. (1984), Microcomputer applications in selling and sales management: artificial intelligence in personal selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4, 1, Mai, 58-66.
- Collins R.H. (1988), The perfect travelling companion : increasing sales and marketing executive productivity, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 1, Mai, 67-70.
- Collins R.H. et Mauritsen R.J. (1987), Microcomputer applications: artificial intelligence in sales forecasting applications, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7, 1, Mai, 77-80.
- Cooper M.B., Dröge C. et Daugherty P.J. (1991), How buyers and operations personnel evaluate service, *Industrial Marketing Management*, 20, 81-85.
- Crosby L.A., Evans K.R. et Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, Juillet, 68-81.
- Cuningham M.T. et Roberts D.A. (1974), The role of customer service in industrial markets, *European Journal of Marketing*, Printemps, 15-28.
- Darmon R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica.
- Day G.S. (1994), The Capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 54, 8, 37-52.
- Erffmeyer R.C. et Johnson D.A. (2001), An exploratory study of sales force automation practices : expectations and realities, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, 2, 167-175.
- Estell L. (1999), Get plugged in : Wait'll you hear this !, *Sales and Marketing Management*, 3, 57-61.
- Etgar M. (1979), Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.

- Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, London : John Wiley and Sons.
- Hennessey H.D. (1988), Microcomputer applications: accelerating the salesperson learning curve, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 3, Novembre, 77-82.
- Hennig-Thurau T. et Klee A. (1997), The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hite R.E. et Johnston W.J. (1998), *Managing salespeople : a relationship approach*, South-western College Publishing.
- Homburg C. et Rudolph B. (2001), Customer satisfaction in industrial markets: Dimension and multiple role issues, *Journal of Business Research*, 52, 15-33.
- Huber G. (1990), A theory of the effects of advanced information technologies or organizational design, intelligence, and decision making, *Academy of Management Review*, 15, 1, 47-71.
- Huber, G. P. (1991), *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*.
- Imhoff C., Loftis L. et Geiger J.G. (2001), *Building the customer-centric enterprise : data warehousing, techniques for supporting customer relationship management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Jackson Jr D.W., Keith J.E. et Schlacter J. (1983), Evaluation of selling performance: A study of current practices, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3, 2, 42-51.
- Jap S. D. (2001), The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Johnson D. et Whitehorn M. (1997), Justifying the use of portable computer technology by the salesforce of a large insurance company, *The Services Industries Journal*, 17, 3, 507-527.
- Jones E., Sundaram S., Chin W. (2000), Factors leading to sales force automation use : a longitudinal analysis. Working paper du département de marketing du Bauer College of Business, Université d'Houston.
- Lofland, J. (1971), *Analyzing social settings*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, Yale University Press.
- Marshall G.W., Moncrief, W.C. et Lassk F.G. (1999), The current state of sales force activities, *Industrial Marketing Management*, 28, 87-98.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- Moncrief W.C., Lamb C. et Mackay J.M. (1991), Laptop computers in industrial sales, *Industrial Marketing Management*, 20, 279-285.
- Mooney J.G., Gurbaxani V. et Kraemer K.L. (1996), A process oriented framework for assessing the business value of information technology, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Printemps, 27, 2, 68-81.
- Moorman C, Zaltman G, Deshpande R (1992), Relationship between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 24, Août, 314-328
- Morgan et Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(July), 28-38.
- Moriarty R. T. et Spekman R. E. (1984), An empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process, *Journal of Marketing Research*, 21, Novembre, 137-147.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

- Oliver R.L. (1981), Measurement and evaluation of satisfaction process in retail store, *Journal of Retailing*, 57, 3, 25-48.
- Oliver R.L. (1993), A conceptual model of service quality and service satisfaction : compatible goals, different concepts, *Advanced Service Marketing Management*, 2, 65-85.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. L. (1988), Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 67(Winter), 420-450.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. L. (1994), Reassessment of the servqual scale, *Journal of Retailing*, 58(January), 111-124.
- Parthasarathy M. et Sohi R.S. (1997), Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople : theory and implications, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 3/4, 196-208.
- Pullig C., Maxham J.C. et Hair J.F. (2002), Sales force automation systems : an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, *Journal of Business Research*, 55, 401-415.
- Rivers M. et Dart J. (1999), The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 2, 59-73.
- Rossomme J. (2003), Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: A conceptual framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195.
- Shapiro B.P., Rangan V.K. et Sviokla J.J. (1992), Staple yourself to on order, *Harvard Business Review*, 70, Juillet-Août, 113-122.
- Sinkula J. M. (1994), Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45, janvier.
- Speier C. et Venkatesh V. (2002), The Hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66, 98-111.
- Spiro R. et Weitz B. A. (1990), Adaptive selling : conceptualization, measurement, and validity, *Journal of Marketing Research*, 27, février, 61-69.
- Stafford T. F. et Stafford M. R. (2003), Industrial buyers'perceptions of industrial salespersons, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 40-58.
- Sujan H., Weitz B. et Kumar N. (1994), Learning orientation, working smart, and effective selling, *Journal of Marketing*, 58, Juillet, 39-52.
- Sujan, H., Weitz B. A et Sujan M. (1988), Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Août, 9-19.
- Sweat J. (1999), Software that sells, *Informationweek*, Juin, 100-106.
- Tanner J.F.Jr et Shipp S. (2005), Sales technology within the salesperson's relationship: A research agenda, *Industrial Marketing Management*, 34, 305-312.
- Taylor T.C. (1994), Valuable insights on sales automation progress, *Sales Process Engineering & Automation Review*, Décembre, 19-21.
- Wedell et Hempeck D. (1987), Sales force automation-here and now, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7, 2, Août, 11-16.
- Weitz B.A. et Bradford K. (1999), Personal selling and sales management : A relationship perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 241-255.
- Weitz B., Sujan H. et Sujan M. (1986), Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness, *Journal of Marketing*, 50, 174-191.
- Williams J. et Seminerio J. (1985), What buyers like from salesmen, *Industrial Marketing Management*, 14, 75-78.
- Williams M. R. (1998), The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(13), 271-287.
- Wilson D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships, *ISBM*.