

UNIVERSITE DE PARIS 13-SORBONNE PARIS CITE

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion

**Contribution à l'analyse des facteurs explicatifs de la performance
des commerciaux en matière de veille marketing : esquisse d'un
cadre conceptuel**

Présentée et soutenue publiquement le 9 septembre 2015

Par Thomas MAJD

MEMBRES DU JURY

Directeur de Recherche

Monsieur Erick LEROUX

Maître de conférences HDR, Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité

Rapporteurs

Monsieur André BOYER

Professeur Emérite des Universités, Université de Nice

Monsieur Marco FAZZINI

Professeur des Universités, Université Européenne de Rome

Suffragants

Monsieur Ali SMIDA

Professeur des Universités, Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité

Monsieur Mbaye Fall DIALLO

Maître de conférences - Université de Lille 2

UNIVERSITE DE PARIS 13-SORBONNE PARIS CITE

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion

**Contribution à l'analyse des facteurs explicatifs de la performance
des commerciaux en matière de veille marketing : esquisse d'un
cadre conceptuel**

Présentée et soutenue publiquement le 9 septembre 2015

Par Thomas MAJD

MEMBRES DU JURY

Directeur de Recherche

Monsieur Erick LEROUX

Maître de conférences HDR, Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité

Rapporteurs

Monsieur André BOYER

Professeur Emérite des Universités, Université de Nice

Monsieur Marco FAZZINI

Professeur des Universités, Université Européenne de Rome

Suffragants

Monsieur Ali SMIDA

Professeur des Universités, Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité

Monsieur Mbaye Fall DIALLO

Maître de conférences - Université de Lille 2

À mes parents, qui m'ont entouré
de leur affection ;

À Elise, Alison et Chloé pour leur
soutien et leur présence
réconfortante ;

À mes frères et sœurs pour leur
patience et leurs encouragements ;

À Mathias et Massoud.

Contribution à l'analyse des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing : esquisse d'un cadre conceptuel

Résumé :

Face à la concurrence de plus en plus acharnée, aux clients de mieux en mieux informés et aux produits qui se banalisent de jour en jour, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de vendre leurs produits et services et de conserver leurs avantages concurrentiels durablement. D'où la nécessité pour elles de disposer d'une bonne perception des évolutions, des mouvements et des pratiques des principaux acteurs de leur environnement. Des outils tels que l'intelligence économique et la veille marketing permettent de relever les défis susmentionnés. Parmi les acteurs susceptibles d'assumer un rôle important dans ce domaine figure la force de vente, interface entre le marché et l'entreprise. Bien que le commercial soit de plus en plus considéré comme un véritable vecteur d'information de terrain, l'étude des facteurs qui déterminent sa performance dans ce domaine est encore peu développée. Dans ce contexte, l'objet de cette thèse est de proposer un modèle analysant les principaux facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing. L'hypothèse à la base de ce modèle s'appuie sur l'existence de deux grandes catégories de facteurs susceptibles de favoriser la performance des commerciaux en matière de transmission régulière des informations de terrain (veille marketing) : d'une part, des facteurs spécifiques aux commerciaux et, d'autre part, des facteurs liés au management de la force de vente.

Mots-clefs : Intelligence économique, Veille marketing, Information, Force de vente, Performance des commerciaux

Contribution to the analysis of the explanatory factors of the salesmen performance in terms of marketing intelligence: outline of a conceptual framework

Abstract :

In the context of ever stiffer competition, ever better informed customers, and products becoming ever more undistinguishable, it is increasingly difficult for companies to sell their products and services and maintain a sustainable competitive advantage. Hence the need for them to have access to a proper perception of the evolutions, movements and practices of the main actors in their environment. Tools such as economic intelligence and market intelligence make it possible to respond to the aforementioned challenges. Among the actors likely to take on an important role in this field is the sales force, as an interface between the market and the company. Although salespeople are increasingly considered as veritable vectors of information in the field, the study of the factors that determine their performance in that sense has received little attention until now. In this context, the objective of this thesis is to propose a model analyzing the main factors likely to influence the performance of sales people in terms of market intelligence. The basic hypothesis of this model relies on the existence of two main categories of factors likely to favor the performance of sales people in terms of passing on field information on a regular basis (market intelligence): first, factors which are specific to salespeople, and second, factors linked to the management of the sales force.

Keywords:

Business intelligence, Marketing intelligence, Information, Salespeople, Sales force performance

REMERCIEMENTS

La décision d'entreprendre ce travail doit beaucoup à Monsieur Le Professeur E. LEROUX qui a témoigné, dès les premières phases du projet, un intérêt, une confiance et une disponibilité qui ont été autant d'incitations tout à fait importantes à sa réalisation. La justesse de ses vues, la rigueur de ses exigences ont inscrit, à ma grande satisfaction, nos stimulantes discussions dans une perspective aussi bien académique que managériale. Son soutien compréhensif lors des situations personnelles difficiles, sa généreuse disponibilité m'ont tout autant permis de mener mon chemin de chercheur.

Je voudrais également exprimer toute ma gratitude à tous les directeurs commerciaux et/ou marketing dont le concours a joué un rôle décisif dans le développement de ma réflexion sur les activités de veille marketing des commerciaux.

Je tiens en particulier à remercier Monsieur Le Professeur André BOYER d'avoir accepté d'être le rapporteur de mon travail doctoral. Mes remerciements vont également à Monsieur Le Professeur Marco FAZZINI pour le regard attentif qu'il a porté sur mon travail et pour avoir accepté d'être le rapporteur de ma thèse. Je souhaite aussi exprimer ma profonde reconnaissance à Monsieur Le Professeur Ali SMIDA ainsi qu'à Monsieur Le Professeur Mbaye Fall DIALLO pour avoir accepté de faire partie de mon jury.

Toute ma gratitude va à Monsieur Anis CHTOUROU, Mademoiselle Simona GRAMA ainsi qu'à Mademoiselle Tatiana HENRIQUEZ dont l'amitié et l'écoute m'ont été très précieuses, et dont les suggestions, nombreuses et pertinentes ont permis que les notions retenues soient présentées de façon plus claire, plus organisée et donc plus compréhensible.

Mes remerciements iront également aux membres de mon laboratoire de rattachement - l'ERASME de l'université de Paris 13 – Sorbonne Paris Cité-, avec qui j'ai eu l'occasion de discuter ce projet, et qui, outre des suggestions pertinentes, m'ont également fourni des références ou des documents directement en rapport avec le propos.

J'ai bien entendu une reconnaissance toute particulière pour l'équipe informatique du Groupe ESC Troyes dont l'assistance personnalisée s'est avérée particulièrement efficace aux nombreux moments, évidemment cruciaux, où la technique semblait vouloir, avec obstination, s'écarter des fins qui lui avaient été initialement assignées.

Il me tient tout particulièrement à cœur de saluer tous mes « soutiens de papier », tous ceux dont les écrits ont alimenté mon travail et ma réflexion.

Ma gratitude va, bien sûr et peut-être surtout, aux cadres et commerciaux des entreprises qui furent l'objet de mes enquêtes. Ils ont bien voulu se rendre disponibles pour répondre à toutes mes questions et ont accepté avec beaucoup de franchise et de courage de jouer le jeu de l'écoute, c'est-à-dire celui de la vérité. Je ne peux naturellement donner leurs noms, mais que soient au moins remerciés ici les responsables de leurs entreprises qui nous ont ouvert leurs portes.

Enfin et surtout, mes pensées les plus affectueuses vont vers mes parents, mes frères et sœurs pour m'avoir toujours encouragé à aller au bout de mes projets, ainsi qu'envers ma femme Elise et nos enfants Alison et Chloé à qui cette recherche a ravi tant de moments d'affection, mais dont la présence donne plus que tout un sens à mon travail.

SOMMAIRE

Résumé	5
Abstract	6
Remerciements	7
Sommaire	9
Liste des figures	17
Liste des tableaux	19
Introduction générale	22
§1. Genèse et intérêt de cette recherche	24
1.1. Les fondements de la recherche	24
1.2. Intérêts de notre recherche	25
1.2.1. Sur le plan théorique	25
1.2.2. Sur le plan pratique	26
§2. Contexte de la recherche	27
2.1. Domaine de l'étude	28
2.1.1. Intelligence économique	28
2.1.2. Veille marketing	33
2.1.3. Force de vente	35
2.1.4. Performance des commerciaux	37
2.2. Objectifs de la recherche	39
2.3. Champ d'étude	39
2.4. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche	40
§3. Présentation du plan de la thèse	43
Partie I : L'état de l'art et les fondements de la recherche	47
Chapitre 1 : De l'intelligence économique à la veille marketing	51
Section 1: L'intelligence économique : des renseignements partagés au profit de la performance de l'entreprise	54
§1. La complexité et l'incertitude de l'environnement	55
1.1. Le concept de complexité	55
1.2. L'incertitude de l'environnement : définitions et types d'incertitude	57
1.3. L'environnement, l'incertitude et l'information	59

§2. L'intelligence économique : surveiller pour agir	62
2.1. A la découverte de l'intelligence économique	63
2.2. L'intelligence économique et information	71
2.2.1. Le concept d'information	71
2.2.2. Les caractéristiques de l'information	74
2.2.3. La typologie des informations relevant de l'intelligence économique	76
2.3. L'intelligence économique et Internet	81
2.3.1. Le Web visible (Surface Web)	81
2.3.2. Le Web invisible (Deep Web)	83
2.3.3. Les banques de données	84
§3. De l'intelligence économique aux veilles spécialisées	85
3.1. Le concept de veille	86
3.2. Les étapes de la veille	92
3.3. Les veilles spécialisées	98
Section 2 : Vers une meilleure compréhension du concept de veille marketing	102
§1. L'entreprise, l'information, la décision	103
1.1. Le concept de système d'information de gestion	103
1.2. Du système d'information à la décision	110
1.3. Le système de communication de l'entreprise	114
§2. Le Système d'Information Marketing (SIM)	117
2.1. Le concept de système marketing de l'entreprise (Marketing Management System)	118
2.2. Le système d'information marketing : un élément du système marketing de l'entreprise	120
2.2.1. Les définitions du système d'information marketing dans la littérature	120
2.2.2. Les modèles du système d'information marketing	123
§3. La veille marketing : le principe de base du système d'intelligence marketing	137
3.1. Le concept de veille marketing	138
3.2. Les axes de réflexion autour du concept de veille marketing	142
3.2.1. Les orientations stratégiques de la veille marketing	143
3.2.2. Le domaine d'application de la veille marketing	147
3.2.3. L'organisation de la veille marketing	152
3.3. La veille marketing et l'importance du facteur humain	157
Conclusion du chapitre I	160
Chapitre II : La force de vente et la veille marketing	162

Section 1 : L'image et l'évolution de la force de vente _____	165
§1. L'image de la force de vente _____	165
1.1. <i>L'image de la force de vente auprès du public</i> _____	166
1.2. <i>L'image de la force de vente dans l'entreprise</i> _____	168
1.3. <i>Le commercial : une fonction, plusieurs métiers</i> _____	170
§2. L'évolution de la force de vente _____	174
2.1. <i>L'évolution avec les mutations de l'économie et de la stratégie industrielle</i> _____	174
2.2. <i>La mutation de la fonction vente avec l'évolution des théories des organisations</i> _____	178
2.2.1. <i>La fonction vente et les théories classiques des organisations</i> _____	178
2.2.2. <i>La fonction vente et l'école des relations humaines</i> _____	179
2.2.3. <i>La fonction vente et les théories de la contingence</i> _____	180
2.2.4. <i>La fonction vente et l'approche systémique</i> _____	180
2.3. <i>La mutation de la force de vente due à l'avènement de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)</i> _____	181
2.3.1. <i>Le commerce électronique</i> _____	182
2.3.2. <i>Les NTIC et la relation client</i> _____	185
2.3.3. <i>L'interactivité et la relation client</i> _____	189
§3. L'évolution des commerciaux _____	192
3.1. <i>L'évolution de la mission des commerciaux</i> _____	193
3.2. <i>L'évolution des profils des commerciaux</i> _____	196
Section 2 : La participation des commerciaux aux activités de veille marketing _____	201
§1. Le commercial, homme d'interface de l'entreprise avec le marché _____	201
1.1. <i>Les commerciaux et les informations relatives aux clients : la mise en place d'une base de données clients</i> _____	202
1.2. <i>Les commerciaux et les informations relatives aux concurrents</i> _____	206
§2. La contribution des commerciaux aux activités de veille marketing _____	209
2.1. <i>Le commercial, le vecteur d'information de terrain</i> _____	210
2.2. <i>Les rôles des commerciaux en matière de veille marketing</i> _____	214
2.3. <i>Les difficultés relatives à l'emploi des commerciaux en tant que source d'information de terrain</i> _____	217
§3. Le profil du vendeur-veilleur _____	220
Conclusion du chapitre II _____	224
Conclusion de la première partie _____	226
Partie II : La performance des commerciaux en matière de veille marketing : un modèle intégré _____	230

Chapitre III : A la recherche d'une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing	232
Section 1 : Conditions de la mise en œuvre de la phase exploratoire	235
§1. La stratégie de recherche exploratoire et l'univers d'enquête	235
1.1. Compréhension des objectifs de la phase qualitative	235
1.2. L'univers d'enquête et l'échantillonnage	236
1.3. La mise en place d'un contrat initial	239
§2. Le contexte de la phase qualitative	240
§3. Les limites déontologiques de l'entretien	244
Section 2 : Résultats de la phase qualitative	245
§1. Analyse thématique comme technique d'analyse de données	246
1.1. La transcription des entretiens	246
1.2. La présentation des résultats de l'analyse thématique	248
§2. L'analyse qualitative par théorisation ancrée	249
Conclusion du chapitre III	258
Chapitre IV : Une analyse des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing	259
Section 1 : La performance des commerciaux en matière de veille marketing : mise en évidence d'indicateurs pertinents	261
§1. La performance et l'efficacité des commerciaux	261
1.1. Le concept d'efficacité	261
1.2. De l'efficacité à la performance	263
1.2.1. La performance de la force de vente	266
1.2.2. Le caractère contingent de la performance	270
1.3. La performance ou bien l'efficacité des commerciaux ?	272
§2. Une classification des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing	278
2.1. Les fondements théoriques de la performance des commerciaux en matière de veille marketing	279
2.2. L'optique macroscopique	282
2.3. Une analyse des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing	284

2.3.1. L'étude des modèles existants _____	284
2.3.2. Modèle général des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing _____	289
Section 2 : Une étude détaillée des facteurs influençant la performance des commerciaux en matière de veille marketing _____	293
§1. Définition des concepts et des variables du premier niveau conceptuel _____	294
1.1. Rappel des concepts de donnée et d'information _____	295
1.2. Le concept de qualité des informations _____	296
1.2.1. <i>Les différentes visions de la qualité des informations</i> _____	299
§2. Définition des concepts et des variables du deuxième niveau conceptuel _____	306
2.1. La motivation _____	307
2.1.1. Le concept de motivation _____	307
2.1.2. De l'explication de la performance par les motivations _____	308
2.1.2.1. L'approche substantive de la motivation _____	308
2.1.2.2. L'approche procédurale de la motivation _____	309
2.1.2.3. <i>Motivation et performance des commerciaux en matière de veille marketing</i> _____	314
2.2. L'aptitude _____	315
§3. Définition des concepts et des variables du troisième niveau conceptuel _____	317
3.1. Les caractéristiques personnelles _____	317
3.1.1. La clarté de rôle des commerciaux _____	317
3.1. 2. L'expérience de vente du commercial _____	320
3.1. 3. L'implication organisationnelle _____	321
3. 2. Les variables managériales _____	324
3.2.1. La formation _____	324
3.2.2 Le système de contrôle _____	326
3.2.3. La récompense _____	330
3.2.4. Le feed-back _____	332
3.2.5. La considération _____	333
Conclusion du chapitre IV _____	338
Conclusion de la partie II _____	340
Partie III : Les choix méthodologiques et résultats de la phase empirique _____	341
Chapitre V : Méthodologie et protocole de la recherche _____	345
Section1 : choix méthodologiques fondamentaux _____	347
§1. Le positionnement épistémologique de la recherche _____	347
1.1. Le cadre épistémologique de la recherche _____	348
1.2. Une approche hypothético-déductive _____	350

§2. Le design de la recherche	351
2.1. La phase exploratoire	352
2.1.1. La stratégie de recherche qualitative et l'univers de l'enquête	353
2.1.2. La procédure de recherche qualitative : l'organisation des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants marketing et commerciaux	354
2.2. La phase quantitative de l'étude	357
2.2.1. La procédure de recherche	357
2.2.2. La présentation de l'univers de l'enquête	358
2.3. Le protocole de recueil et d'analyse des données	358
2.3.1. L'élaboration du questionnaire d'enquête	359
2.3.2. Les caractéristiques de la forme du questionnaire	360
2.3.3. Les caractéristiques du contenu du questionnaire	362
2.3.4. Un questionnaire administré en ligne	363
2.3.5. Le traitement statistique des données : une visée exclusivement descriptive	366
Section 2 : La mesure des déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing	367
§1. Une procédure d'auto-évaluation	368
§2. La mesure de la variable de motivation	369
§3. La mesure de la variable d'aptitude	370
§4. Les mesures des variables liées aux commerciaux	372
4.1. La mesure de l'implication organisationnelle	372
4.2. La mesure de la clarté de rôle	373
4.3. La mesure de l'expérience de vente	374
§ 5. Les mesures des variables relatives au style de management	375
5.1. La mesure du système de contrôle	375
5.2. La mesure du feed-back ou de la rétroaction	375
5. 3. La mesure de la reconnaissance	376
5. 4. La mesure de la formation	377
5.5. La mesure de la considération	377
Conclusion du chapitre V	379
Chapitre VI : Résultats de la phase quantitative et les implications managériales	380
Section 1 : Résultats des tests des hypothèses relevant des caractéristiques personnelles et managériales dans la relation aptitude-performance	383
§1. Résultat du test de l'hypothèse relative à l'aptitude (H2)	383
§2. Tests des hypothèses relatives à l'effet des caractéristiques personnelles sur l'aptitude	384

2.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur l'aptitude _____	384
2.2. Etude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables individuelles-performance _____	387
2.2.1. Définition des effets médiateurs _____	387
2.2.2. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation expérience de vente-performance _____	389
2.2.3. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation clarté de rôle-performance _____	390
2.2.4. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation implication organisationnelle-performance _____	391
§3. Tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques managériales sur l'aptitude _____	392
3.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques managériales sur l'aptitude _____	393
3.2. Etude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables managériales-performance _____	395
3.2.1. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation reconnaissance-performance _____	396
3.2.2. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation système de contrôle-performance _____	397
3.2.3. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation feed-back-Performance _____	398
3.2.4. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation formation-performance _____	399
3.2.5. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation considération-performance _____	400
Section 2 : Résultats des tests des hypothèses relevant des caractéristiques personnelles et managériales dans la relation motivation-performance _____	401
§1. Résultat du test de l'hypothèse relative à la motivation (H1) _____	402
§2. Tests des hypothèses liées à l'influence des caractéristiques personnelles sur la motivation _____	403
2.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur la motivation _____	403
2.2. Etude de la médiation de la motivation dans les relations variables individuelles-performance _____	405
2.2.1. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation clarté de rôle – performance _____	406
2.2.2. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation expérience de vente-performance _____	407
2.2.3. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation implication organisationnelle-performance _____	408

§3. Tests des hypothèses liées à l'influence des caractéristiques	
managériales sur la motivation	409
3.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des facteurs	
managériaux sur la motivation	409
3.2. Etude de la médiation de la motivation dans les relations variables	
managériales-performance	412
3.2.1. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation	
formation-performance	412
3.2.2. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation système	
de contrôle-performance	413
3.2.3. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation	
reconnaissance-performance	415
3.2.4. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation feed-back-	
performance	416
3.2.5. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation	
considération-Performance	417
Conclusion du chapitre VI	422
Conclusion de la troisième partie	426
Conclusion générale et perspectives de recherche	427
§1. Les implications théoriques	427
§2. Les implications et préconisations managériales	428
§3. Les limites de la recherche	429
§4. Des perspectives de recherche	430
Références bibliographiques	432
Annexe 1 : Synthèses thématiques des entretiens effectués lors de la phase exploratoire	489
Annexe 2 : Le questionnaire	493
Annexe 3 : Tableaux d'analyse des données avec SPSS	500

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois terminologies les plus utilisées en titres des publications françaises sur le thème général de la surveillance

Figure 2 : L'articulation de la recherche

Figure 3 : La présentation du plan de la recherche

Figure 4 : Les liens entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations

Figure 5 : Le cycle de la genèse des éléments de la culture d'intelligence économique

Figure 6 : Le cycle du renseignement

Figure 7 : Le cycle de la veille stratégique

Figure 8 : Le processus de la veille : norme AFNOR XP X 50-053

Figure 9 : La Matrice de Porter et types de veille

Figure 10 : Les interrelations entre les systèmes de décision, d'information et de communication marketing

Figure 11 : Le système d'information marketing de Kotler-Dubois

Figure 12 : Le système d'information marketing de Listman (1988)

Figure 13 : Relations entre le système de recherche marketing et les questionnaires marketing

Figure 14 : Le processus de la performance

Figure 15 : Le modèle explicatif de la performance du commercial selon Walker, Churchill et Ford (1977)

Figure 16 : La compétence et la motivation comme sources de la performance de vente selon Darmon René Y. (1993)

Figure 17 : Vue générale du système de management d'une force de vente selon Darmon (1993)

Figure 18 : Description des enjeux relatifs au processus de vente selon Zeyl A. et Dayan A. (1990)

Figure 19a : Premier niveau des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Figure 19b : Premier et deuxième niveaux des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Figure 19c : Modèle général des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Figure 20 : Le modèle conceptuel de Lesca et al. (1995) pour évaluer la qualité de l'information (Information = produit)

Figure 21 : Le modèle de la qualité des données d'après Wang et Strong (1996)

Figure 22 : Modèle théorique de Porter L. W. et Lawler Edward E. (1968)

Figure 23 : Modèle explicatif de la motivation de Churchill et al. (1977)

Figure 24 : Schéma récapitulatif des hypothèses de la recherche

Figure 25 : Les caractéristiques de la recherche scientifique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les types d'environnement

Tableau 2 : Rappel des courants théoriques qui soulignent l'importance de la veille

Tableau 3 : Caractéristiques de l'information et activités managériales

Tableau 4 : Les différents modèles du SIM dans la littérature marketing

Tableau 5 : Exemples de rapports émis par le système des états comptables et commerciaux

Tableau 6 : Exemples de recherches marketing

Tableau 7 : Les pratiques de veille marketing dans les entreprises

Tableau 8 : La mise en évidence de l'évolution du comportement de vente des entreprises

Tableau 9 : Echantillon des entreprises de la phase exploratoire

Tableau 10 : Guide d'entretien de la phase exploratoire

Tableau 11 : Les typologies de définition de la performance

Tableau 12 : Quelques approches de modélisation de la qualité des données

Tableau 13 : Les critères d'évaluation de la qualité de l'information-produit

Tableau 14 : Les critères d'évaluation de la qualité de l'information-processus

Tableau 15 : Les dimensions descriptives des informations de gestion d'après Zmud (1978)

Tableau 16 : Le modèle de la qualité des données d'après Redman (1998)

Tableau 17 : Echantillon des entreprises de la phase exploratoire

Tableau 18 : Les relations variables personnelles-aptitude

Tableau 19 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation expérience de vente-performance

Tableau 20 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation clarté de rôle-performance

Tableau 21 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation implication organisationnelle-performance

Tableau 22 : Les relations variables managériales-performance

Tableau 23 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation reconnaissance-performance

Tableau 24 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation système de contrôle-performance

Tableau 25 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation feed-back-performance

Tableau 26 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation formation-performance

Tableau 27 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation considération-performance

Tableau 28 : Les relations variables personnelles-motivation

Tableau 29 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation clarté de rôle-performance

Tableau 30 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation expérience de vente-performance

Tableau 31 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation implication organisationnelle-performance

Tableau 32 : Les relations variables managériales-motivation

Tableau 33 : *Le rôle* médiateur de la motivation dans la relation formation-performance

Tableau 34 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation système de contrôle-performance

Tableau 35 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation reconnaissance-performance

Tableau 36 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation feed-back-performance

Tableau 37 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation considération-performance

Tableau 38 a : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur de l'industrie

Tableau 38 b : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur du service

Tableau 38 c : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur de la grande consommation

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Confrontées depuis de nombreuses années à un environnement turbulent, les entreprises ont appris, souvent à leurs dépens, que leur développement, sinon leur survie, repose non seulement sur l'exercice de leur métier mais aussi sur leur capacité de surveillance et d'adaptation aux évolutions du marché. L'environnement des organisations est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible (Boyer et al. 2004). Dans ce contexte, l'entreprise ne peut plus se permettre d'être surprise par une nouvelle technologie, un nouveau concurrent, un nouveau produit, etc. L'information devient ainsi une matière première essentielle et stratégique, quasiment un facteur de production en soi (Marcon, 2014 ; Romani et Bournois, 2000).

Apparue dans le domaine de la gestion en 1967 (Aguilar, 1967), la surveillance de l'environnement de l'entreprise a évolué vers des formes plus formalisées, plus offensives, et plus intégrées dans le processus de décision stratégique (concepts de veille et d'intelligence). Désormais, les notions telles que la veille stratégique, l'intelligence économique ainsi que celles relatives à leurs différentes composantes c'est-à-dire, la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille marketing, etc., deviennent les maîtres mots des entreprises performantes. Ces outils permettent à l'entreprise de devenir pensante, intelligente, créative, capable d'agir dans la compétitivité (Délesse, 1996). Il s'instaure alors une dynamique collective de gestion de la connaissance dans laquelle l'information devient une source stratégique, tactique, opérationnelle, et où s'affirment stratégies d'influence et réseaux relationnels.

S'agissant de comprendre ce qui se passe dans leur environnement, les observations montrent clairement que les managers ont besoin d'une grande variété d'informations issue des sources à la fois internes et externes (Mintzberg, 1973). A cette fin, ils s'appuient sur des technologies qui leur permettent de constituer des « réseaux de connaissances », mais aussi sur des organismes ou des hommes qui leur fournissent un flux continu ou discontinu d'informations. La force de vente, de par sa position particulière, constitue un des agents susceptibles d'informer en permanence l'entreprise sur les évolutions du marché.

La fonction vente est aujourd'hui une fonction incontournable de l'entreprise (Leroux, 2014, Ganassali, 2001 ; Macquin, 1998). Si elle prend de plus en plus d'importance, c'est non seulement parce que les entreprises identifient mieux les domaines d'actions étendus du vendeur, mais aussi parce que le commercial lui-même saisit mieux les facettes multiples de son travail.

Le commercial est désormais avant tout un conseiller, un vendeur de solutions, capable de satisfaire les besoins spécifiques des clients. Mais, étant en position de dialoguer avec l'extérieur, il assume un rôle vital d'interface avec le marché. Ceci entraîne un corollaire : on lui demande de plus en plus de « remontée » d'informations sur tout ce qui se passe sur le marché. Autrement dit, on lui demande d'être, en permanence, en état de veille sur l'environnement. Cette montée en charge a eu une influence considérable sur l'évolution du métier de vendeur. Ceux que l'on appelait, il n'y a pas si longtemps, « *les agents superflus* » (Drucker, 1975 ; Piotet, 2002), ont peu à peu laissé la place à de véritables professionnels de la vente capables de se comporter, de surcroît, comme des véritables vecteurs d'information de terrain.

Cette évolution du métier de vendeur vers les activités de veille marketing amène à s'interroger naturellement sur le concept même de veille marketing, sur l'importance du rôle « vigie » du commercial et enfin sur les facteurs susceptibles d'améliorer sa performance dans ce domaine. C'est l'objet de la présente recherche.

Ainsi donc, notre travail analyse plus particulièrement les principaux facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Nous avons choisi de placer notre recherche dans ce domaine pour montrer, d'une part, que le sujet est digne d'intérêt, car il peut contribuer à mieux comprendre le rôle des commerciaux au sein de l'entreprise, d'autre part, parce qu'il permet de mettre en évidence le rôle « radar » du commercial. Enfin, il peut se révéler comme un levier interne de changement, favorable pour le management de la force de vente de l'entreprise.

Pour introduire notre recherche, nous développerons tout d'abord les réponses au pourquoi de cette étude avant de présenter son contexte. Ensuite, nous discuterons des objectifs poursuivis,

au travers des questions concrètes de recherche posées et des éléments fondamentaux d'épistémologie et de méthodologie.

Examinons en premier lieu dans quel « environnement » se situe cette recherche.

§1. Genèse et intérêt de cette recherche

Ainsi que nous l'avons précisé, la veille marketing et les commerciaux constituent le noyau dur de ce travail. Pour être plus précis, notre objectif est d'identifier les principaux facteurs influençant la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Telle quelle, cette formulation mérite quelques explications quant à la genèse et à l'intérêt du domaine de recherche. Aussi, nous montrerons en deux temps comment est né notre intérêt pour ce sujet et pourquoi l'étude des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing est un domaine de recherche digne d'intérêt.

1.1. Les fondements de la recherche

Notre premier contact avec le concept de veille marketing est né de la lecture d'un article de Joël Le Bon (1997), paru dans la R.A.M (Recherche et Applications en Marketing), portant sur la contribution des commerciaux aux activités de veille marketing et commercial. Et si notre recherche est née un jour, c'est bien ce jour-là. Par ailleurs, nous avons davantage été stimulées par les réactions positives des collègues rencontrés lors de l'élaboration de notre projet de thèse. Constatant la nouveauté et l'importance du sujet, ils nous ont vivement encouragés à nous intéresser à ce thème de recherche et ce, d'autant plus que le sujet n'a quasiment pas été étudié. Dès lors, l'identification des éléments explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing, nous est apparue comme une contribution potentielle à apporter. Cet intérêt s'est accru encore davantage avec la lecture notamment de quelques études américaines consacrées à la veille marketing ainsi qu'à l'apport des commerciaux en la matière (Chonko et al. 1991 ; Fletcher & Wheeler, 1989 ; Lambert et al. 1990 ; Moss, 1979 ; Webster JR F. 1965). Autrement dit, l'originalité du thème de recherche et la quasi-absence d'études antérieures constituent les principaux facteurs qui ont influencé notre choix.

En s'intéressant au comportement de veille marketing des commerciaux, Le Bon (1997) nous a permis de découvrir l'importance de ce champ de recherche. Bien que notre problématique ne figurait pas parmi les grandes voies de recherche proposées par l'auteur, nous ne pouvons néanmoins pas dénier son influence ainsi que celles des auteurs comme Wotruba et Mangone (1979) et Webster Jr. F. (1965) sur le choix de notre domaine de recherche. A en croire les réactions des dirigeants commerciaux que nous avons pu rencontrer, la pertinence de notre problématique n'est plus à démontrer.

1.2. Intérêts de notre recherche

Comme le précisent Pras et Tarondeau (1979, P. 6), « *toute recherche se donne pour but de mieux expliquer, prédire ou maîtriser des phénomènes réels* ». La recherche en gestion s'efforce généralement d'atteindre un double objectif : le développement de la connaissance, lequel doit déboucher, à terme, sur une aide à la prise de décision. Notre recherche n'échappe pas à cette règle générale et ses intérêts sont multiples tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

1.2.1. Sur le plan théorique

Sur le plan théorique, l'identification et l'analyse des facteurs influençant la performance des commerciaux en matière de veille marketing relèvent avant tout d'une volonté, certes modeste, de souligner l'importance d'un champ de recherche encore peu exploité. Pour être précis, nous pensons que cette recherche présente globalement un triple intérêt : présenter un nouveau domaine de recherche, « *apporter une contribution originale, c'est-à-dire faire progresser les connaissances* » (Evrard et al. 2000, P. 51), et tenter de valider, dans le champ de la gestion, un modèle théorique.

Nous souhaitons aborder ce paragraphe par deux remarques sur l'importance de ce travail dans le contexte de la recherche française, voire européenne. Tout d'abord, cette étude figure parmi une toute petite minorité d'analyses publiées en dehors des États-Unis portant sur le rôle des vendeurs comme source d'informations pour l'entreprise. Le manque des travaux empiriques dans ce domaine est d'autant plus évident que peu de chercheurs français et européens se sont penchés sur la vente et à fortiori sur les activités dites « annexes » et qui,

pourtant, sont aussi importantes que la vente proprement dite. Ceci s'explique en partie par les problèmes méthodologiques rencontrés : si l'importance du rôle vigie du vendeur a été reconnue par presque toutes les entreprises, les difficultés d'accès des chercheurs aux commerciaux et les problèmes de coopérations avec les entreprises sont restés considérables. Aussi, on devrait accueillir ce travail, en dépit de ses défauts, avec chaleur, dans l'espoir que cette étude stimulera d'autres recherches empiriques sur un sujet crucial à la fois pour son rapport avec la performance et la compétitivité de l'entreprise et pour ses liens avec la gestion de la force de vente. De plus, cette recherche s'inscrit dans une problématique qui se propose de comprendre les principales variables influençant les différents indicateurs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing et ce, à travers un cadre conceptuel qui n'est pas encore « rodé ». Il est évident que ce cadre n'est pas sans problème, mais dans l'ensemble il a le mérite d'insister sur la nécessité d'étudier cette problématique à la fois sous l'angle de la motivation, de l'organisation et du management.

1.2.2. Sur le plan pratique

De même, sur le plan pratique, l'étude de la performance des commerciaux en matière de veille marketing représente un intérêt primordial. Nous pensons que notre problématique constitue un thème d'actualité dans les entreprises performantes dans la mesure où il s'agit de l'un des axes pertinents pour tracer les voies d'amélioration de l'intelligence de l'entreprise.

Aujourd'hui, s'informer sur l'évolution du (des) marché (s) n'est plus une activité nouvelle pour les managers amenés quotidiennement à prendre des décisions. Ce qui est nouveau, c'est que désormais, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour l'ensemble des entreprises (Martinet & Marti, 1995). Ce sont donc plutôt la prise de conscience de l'importance de la surveillance de l'environnement, sa formalisation dans l'entreprise ainsi que l'importance du rôle des facteurs humains dans ce domaine qui sont nouveaux.

L'importance de ce sujet vient de l'intérêt que l'entreprise porte à sa compétitivité, à sa survie, au souci qu'elle a de bien satisfaire les demandes de ses clients, ou aux inconvénients qu'il y a à se laisser surprendre par les concurrents. En montrant que les facteurs individuels, managériaux, etc. peuvent influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing, cette recherche peut permettre à la direction des ventes de disposer des éléments de

contrôles directs ou indirects de l'activité de ses commerciaux en la matière, d'identifier de manière encore plus précise les causes de leur inefficacité et enfin de prendre des mesures susceptibles de l'améliorer. Autrement dit, sur le plan pratique, l'intérêt principal de la présente recherche consiste à apporter un « savoir actionnable » (Argyris, 2000) aux responsables commerciaux et marketing de l'entreprise.

Cependant il est important de souligner que notre objectif est, avant tout, d'entrouvrir une porte et d'apporter une modeste contribution à la réponse susceptible d'être donnée à la question directrice qui l'anime. Notre travail ne pourra donc prétendre qu'à l'apport de quelques points de repère, de principes directeurs, sans jamais qu'il soit question de conditions nécessaires et suffisantes.

Après avoir présenté les intérêts théoriques et pratiques de notre travail, nous allons nous intéresser au contexte de notre recherche.

§2. Contexte de la recherche

L'objet de l'étude, une question en relation avec la collecte et la transmission des informations de terrain par les commerciaux, est dénommé l'analyse des principaux déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Quatre éléments emboîtés constituent le domaine de l'étude :

- ☞ L'intelligence économique,
- ☞ La veille marketing,
- ☞ La force de vente,
- ☞ La performance.

Le champ d'étude est composé d'entreprises françaises dont le choix sera explicité dans la partie ad hoc. Nous allons présenter ces différents éléments, exposant en dernier lieu l'objet de l'étude.

2.1. Domaine de l'étude

Notre recherche se place au niveau du système d'intelligence économique, une des dimensions de la « combinatoire stratégique » avec, à l'intérieur, la veille marketing, la fonction vente et la performance. Nous allons d'abord préciser ces notions.

2.1.1. Intelligence économique

L'entreprise est un système ouvert qui évolue dans un environnement où presque rien n'est plus prévisible, « *ni la progression du marché, ni la demande du consommateur, ni le cycle de vie d'un produit, ni le rythme de l'évolution technologique, ni la nature de la concurrence* » (Hammer, 1996, P. 26). Aujourd'hui, la performance et la réussite de l'entreprise sont dues en grande partie à la qualité des décisions qui se fondent sur la connaissance de l'environnement (Perry et Shao, 2003). Aussi, devient-il important de mettre l'accent sur l'ouverture vers l'extérieur et disposer d'informations anticipatives et pertinentes grâce à un dispositif de veille performante en vue de surveiller l'évolution de l'environnement, repérer de manière anticipative les menaces et saisir les opportunités offertes. La mise en place d'un dispositif de l'intelligence économique s'inscrit dans cet objectif.

Selon Stenius (1977), c'est à Luhn (1958,) que nous devons la définition la plus ancienne de l'intelligence économique. D'après ce dernier, « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* » (Luhn, 1958, p. 314). Cette première définition indique d'emblée le lien très fort entre l'intelligence économique et l'action, et l'existence d'une finalité.

La conception moderne de l'intelligence économique apparaît dans l'ouvrage de Wilensky (1967), sous le nom de l'intelligence organisationnelle. Il la définit comme le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information, (..) nécessaire au processus de prise de décision. Il distingue trois catégories d'intelligence :

☞ L'intelligence de contact consiste en la capacité de savoir qui décide quoi, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre. C'est une compétence en matière de réseau relationnel. Cette intelligence politique correspond à notre conception moderne de l'influence. Les actions de lobbying sont présentées comme exemple de ce type d'intelligence. L'auteur ajoute que « les hommes de contact » sont également ceux qui assurent les missions « cachées », et qui « furètent » à la recherche des secrets des rivaux (sans précision quant à la légalité de ces actions).

☞ L'intelligence interne a pour objet la surveillance de l'intérieur de l'entreprise, la sûreté et la sécurité. Typiquement, les informations recherchées porteront sur « la performance, la politique et le moral » des unités de l'organisation, les groupes minoritaires qui menacent la stabilité (grèves), les personnalités, l'apparition des « leaders ».

☞ L'intelligence « *des faits et des nombres* » consiste à fournir au décideur de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle, etc.

Ainsi, dans ce que Wilensky nommait « *intelligence organisationnelle* » en 1967, apparaissaient les constituants fondamentaux de ce que l'on nommera en France l'intelligence économique : la détection des menaces et des opportunités, mais aussi des forces et des faiblesses de l'entreprise, les pratiques de l'influence, la protection du patrimoine de l'organisation, les réseaux, etc. Cependant, il faut attendre la sortie du rapport de Marthe, en 1994, pour que ce concept soit diffusé à grande échelle en France.

Nul ne doute qu'avec la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, « *plus une entreprise a accès à l'information, plus elle sera compétitive* » (Auer, 1998, P.74). Conscient de l'importance de l'information, Le Commissariat Général au Plan a commandé, en 1994 un rapport sur l'intelligence économique dans le but de sensibiliser les décideurs français à cette stratégie. Cette discipline y est définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution des informations en vue d'obtenir et d'exploiter des renseignements utiles aux acteurs économiques. Bien sûr, il s'agit des informations disponibles légalement, ce qui fait toute la différence avec l'espionnage (Liebman, 2003).

Selon Jakobiak (2001), l'intelligence économique, est partie du domaine spécifique de la veille technologique, pour devenir un domaine plus global comprenant des problématiques de veille marketing et stratégique. Il s'agit donc d'un outil à multiples facettes, adaptées à des préoccupations variées (marketing, achats, R & D, etc.).

L'outil d'optimisation des décisions, l'intelligence économique constitue une discipline « récente » qui se situe au confluent de plusieurs disciplines à savoir ; les sciences de gestion et plus particulièrement la stratégie, le marketing mais également d'autres disciplines telles que, l'économie industrielle, la sociologie des organisations, l'économie et les sciences de l'information, les sciences juridiques et politiques. (Cohen, 2000 ; Bournois et Romani, 2000 ; Bloch, 1999, Dou, 1995 ; Baumard, 1991.).

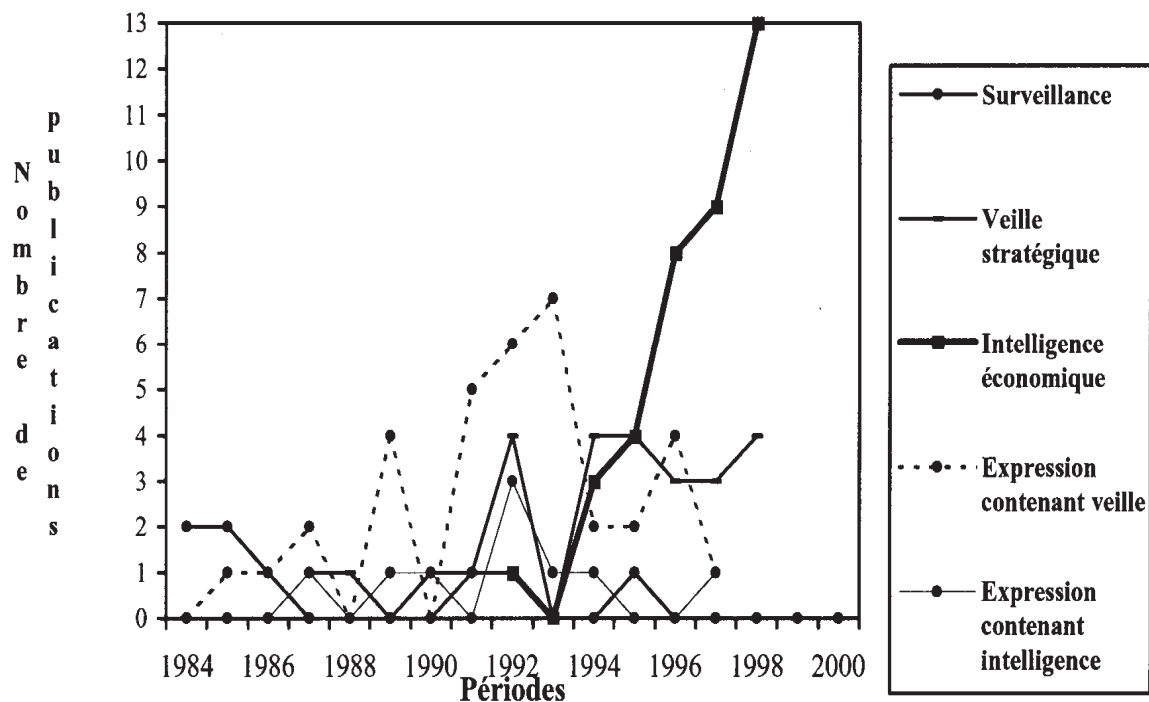
La plupart des grandes théories managériales insistent sur le fait que le contrôle de l'information par les firmes, quelle que soit leur taille, constitue un élément clé permettant à celles-ci d'assurer leur compétitivité. Par exemple, la théorie de la prise de décision (Simon, 1945 ; Cyert et March, 1963) souligne que l'efficacité décisionnelle repose sur la capacité du décideur à disposer, au moment opportun, de la bonne information. De même, la théorie de contingence (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Aguillar, 1967) explique que l'organisation peut être perçue comme un système ouvert qui ne peut survivre qu'en surveillant et en s'adaptant à son environnement, et donc en obtenant l'information sur le changement. La théorie basée sur les ressources (Mahoney et Pandian, 1992) pour sa part, insiste sur le fait que l'appropriation exclusive d'une information privilégiée peut conférer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité d'une façon particulière. Dans la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1976 ; Cohen et Levinthal, 1990), la rétroaction, la communication et la capacité d'information sont identifiées comme étant les vecteurs clés du processus d'apprentissage. Enfin, la théorie entrepreneuriale (Kirzner, 1973 ; Stevenson et Jarillo, 1990) soutient que la recherche d'informations sur les opportunités d'affaires et d'innovations constitue la fonction principale de l'entreprise.

Surveillance de l'environnement, veille stratégique, intelligence économique sont des dénominations différentes d'un concept qui a évolué sur plusieurs décennies en même temps que les changements environnementaux des organisations. Tous les auteurs s'accordent sur la difficulté à définir ces différentes notions tant les termes et les définitions qui les représentent

sont nombreux (Lesca, 1994 ; Bounois et Romani, 2000 ; Amabile, 1997 ; Jamboué, 1995, etc.). Ainsi, les dernières années ont vu les définitions de l'intelligence économique se multiplier en évoluant assez sensiblement, passant de définitions quasi exclusivement centrées sur la description des process et techniques de l'intelligence économique à des définitions incluant les objectifs stratégiques de l'intelligence économique, pour faire place depuis peu à des définitions comprenant les notions de gestion des connaissances, d'apprentissage collectif ou de coopération.

Au problème de divergence d'auteurs s'ajoute « celui de la traduction des expressions anglo-saxonnes en leurs équivalents francophones » (Cohen, 2000, P.7).

Figure 1 : Les trois terminologies les plus utilisées en titres des publications françaises sur le thème général de la surveillance



Source: Cohen C. (2000)

Comme l'illustre la figure 1, jusqu'en 1991, le mot surveillance et les expressions contenant veille sont fréquemment utilisés. Entre 1991 et 1994, on remarque une prédominance des

termes ou expressions renfermant le vocable veille dans les expressions contenant intelligence. Enfin, à partir de 1994, le concept d'intelligence économique s'impose nettement.

Dans le cadre du présent travail, nous nous limitons aux définitions « classiques » de l'intelligence économique. Elle y est ainsi réputée : collecter, analyser et traiter l'information concernant l'environnement de l'entreprise, la transmettre et apporter ainsi une aide à la décision nécessaire au succès de l'entreprise (Salles, 2000). Elle fait écho à celui de la veille, puisqu'elle inclut toutes les formes de veille : technologique, concurrentielle, commerciale, etc. Elle permet donc « *d'aller au-delà de la simple veille parce qu'elle est plus globale et qu'elle y ajoute une dimension offensive* » (Hertz, p. 5).

Aujourd'hui, l'intelligence économique se présente comme un outil du management moderne, pour assurer la sauvegarde et le positionnement de l'entreprise dans un environnement de plus en plus incertain. Pour ce faire, l'entreprise a besoin avant tout du soutien de la direction et de la mobilisation de son personnel. De plus, elle doit passer en revue toutes les sources d'informations potentielles et évaluer leur pertinence. En la matière, deux modes de collecte d'informations existent : celle qui privilégie l'information formelle (presse, banques de données, législation, travaux scientifiques et thèses, dépôts de brevets, rapports, fichiers, etc.), souvent informatisée, et celle qui met davantage l'accent sur l'information informelle, tirée du relationnel au sens large (notes de voyages ou de colloques, propos recueillis lors de salons, de congrès, dans des clubs, des associations, etc.). Enfin, elle peut s'appuyer sur des organismes et des hommes qui lui fournissent, de manière ponctuelle ou en permanence, des informations porteuses de valeur. Parmi les différents acteurs de l'entreprise susceptibles de contribuer au succès d'un tel dispositif, la force de vente occupe une place privilégiée.

En effet, si le rôle des commerciaux est avant tout d'écouler, auprès des différents clients, les produits et les services de l'entreprise, il consiste également à être à l'écoute du marché. Ainsi, ils sont en mesure de surveiller les concurrents, de veiller à l'évolution des besoins des clients, de déceler des besoins nouveaux chez ces derniers, etc. C'est au carrefour de ces préoccupations que se situe la veille marketing qui n'est qu'une des composantes de l'intelligence économique.

2.1.2. Veille marketing

Parmi les différents éléments constitutifs de l'intelligence économique, la veille marketing est sans doute celui qui a reçu le moins d'attention de la part des chercheurs français. Pourtant, ces dernières années, le nombre d'entreprises qui ont mis ou qui envisagent de mettre en place un tel dispositif ne cesse de s'accroître. L'importance relativement récente du concept de veille marketing tient principalement à la transformation de l'environnement des entreprises résultant de la conjonction d'un certain nombre de facteurs, dont l'incertitude de l'environnement, la volatilité de la demande, le durcissement de la dynamique concurrentielle, etc. Il en découle que les entreprises doivent dorénavant manifester une plus grande agilité, c'est-à-dire la capacité de réagir, voire de préagir, rapidement aux manœuvres des concurrents, d'adapter la réponse aux changements de volumes et de contenu de la demande et ce, afin de conserver ou d'améliorer leurs positions concurrentielles (Tan Tsu Wee, 2001 ; Le Ny, 2000). Dans ce contexte, la pratique de la veille marketing peut être d'un grand secours.

Processus plus que fonction, la veille marketing consiste à détecter, collecter, trier, traiter et diffuser régulièrement aux responsables marketing et commerciaux des informations de qualité relatives aux produits, clients, concurrents et ce, dans le but de mieux armer l'entreprise face à l'évolution des marchés et à l'agressivité de la concurrence qui rendent l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant et moins lisible (Tan Tsu Wee, 2001 ; Le Bon, 1998 ; Zikmund, 1996 ; Ettore, 1995).

A la différence de l'étude de marché où nous faisons appel principalement aux sources primaires et où nous tentons de répondre à une question précise de l'entreprise, la démarche de veille marketing fait appel à la fois aux sources primaires et secondaires et concerne la surveillance systématique de l'environnement concurrentiel et sectoriel de l'entreprise.

A la question « qu'est-ce que véritablement la veille marketing » ? Une réponse à elle seule résume tous les discours : « *c'est un état d'esprit* » (Evrard-Samel, 1998). L'esprit de veille marketing consiste à considérer tout d'abord le marché tel qu'il est réellement, c'est-à-dire la manifestation des besoins, des attentes et des désirs actuels et potentiels, avec en face, en correspondance ou non, les offres de l'entreprise et celles de la concurrence. Mais en même temps, il pousse les principaux acteurs de l'entreprise et notamment ceux qui sont en contact

avec l'extérieur à être attentifs à tout ce qui se passe sur le marché (guetter les manœuvres des concurrents, observer la relation des clients avec l'entreprise, surveiller les évolutions de leurs besoins à court, moyen et long terme, leur solvabilité, leurs insatisfactions majeures, etc.) et à se comporter comme les yeux et les oreilles de l'entreprise. Ce faisant, la mise en place d'un tel dispositif favorise notamment :

- ☞ La détection des signaux faibles relatifs à l'arrivée de nouveaux produits ou de nouveaux concurrents sur le marché ;
- ☞ La réduction des phases transitoires entre la conception d'un produit et sa mise sur le marché ;
- ☞ La conception des *scenarii* et des analyses créatives ;
- ☞ La fabrication des variantes des produits et services existants ;
- ☞ L'amélioration de l'image de l'entreprise auprès des clients ;
- ☞ Le renforcement de la fidélité des clients (Leroux, 2014) ;
- ☞ Etc.

La veille marketing permet donc à l'entreprise de développer une réflexion anticipatrice pour l'action (Jakobiak, 2001). A l'instar des autres types de veille, les activités de veille marketing n'ont qu'un seul objet : mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise autour de sa compétitivité et de sa performance. Plutôt que d'être exclusivement réactive, la veille marketing « *incite les marketers à adopter une posture proactive* » (Hertz, 2002, p. 5).

Pour être efficace, les efforts de veille marketing de l'entreprise devraient être coordonnés au niveau de l'organisation des activités des différents acteurs intervenant dans ce domaine. Outre le soutien des responsables de l'entreprise à un tel dispositif, le succès d'une telle démarche suppose également que les différents acteurs impliqués soient suffisamment au fait des enjeux et des risques stratégiques de l'entreprise (Bergadaà, 1997).

Parmi ces différents acteurs, la force de vente se trouve au cœur même de la démarche de veille marketing. En effet, ayant une position privilégiée entre la firme et son marché aval, à l'interface entre l'organisation stricto sensu et ses clients, le vendeur a un rôle important à jouer à ce niveau. Capter notamment l'informel est en effet l'enjeu majeur que doit relever le

commercial dans son travail de surveillance. Il est d'ailleurs, selon Mellow (1989) la source la plus fréquemment utilisée pour obtenir des renseignements sur la concurrence.

2.1.3. Force de vente

Depuis la nuit des temps, la vente a toujours joué un rôle important dans nos économies et le rayonnement des grandes civilisations est en grande partie imputable au dynamisme de leurs marchands. Tenant « *son origine de l'idée d'échange, elle-même activité fondamentale tant sur le plan économique que sur le plan social* » (Cliquet et Le Duff, 1999, p. 1276), elle n'est devenue une discipline identifiée et digne d'intérêt qu'avec la révolution industrielle et l'essor du capitalisme marchand (Hopkins, 1982). Néanmoins, le métier de vente souffre un peu d'une image pour le moins mitigée dans l'opinion publique et ce, malgré son importance stratégique croissante dans l'entreprise.

La force de vente peut être définie comme « *l'ensemble des ressources humaines, culturelles ou fonctionnelles qu'une entreprise met en œuvre pour échanger un produit ou un service avec des agents, des hommes ou des fonctions* » (Bergadaà, 1997, p. 10). Selon Leroux (2014), elle est considérée à la fois comme un ensemble d'individus (force de vente), des structures et des moyens dont dispose l'entreprise pour agir sur ses représentants (organisation des ventes) et enfin comme une fonction lorsque « son rôle est comparé à celui d'une autre discipline traditionnelle » (Bergadaà, 1997, p. 10).

Du marché à ciel ouvert à la vente par Internet (des magasins virtuels) en passant par les hypermarchés où priment le linéaire et les têtes de gondole, la vente a subi une véritable mutation. Sous l'impulsion des Etats-Unis, les spécialistes de la psychologie et de la sociologie se sont penchés sur le sujet. Les techniques de recrutement et communication sont étudiées, la motivation du vendeur est analysée et les modes de rémunération sont affinés (Ganassali, 1995, Leroux, 2014). Le management des forces de vente est devenu ainsi une discipline à part entière (Darmon, 2001 ; Leroux, 2014).

Au même moment, on a vu le vendeur se transformer progressivement, répondant en cela, dans le secteur du B to B notamment, « *à la professionnalisation et à la sophistication croissante de la fonction achats* » (Bloch et Macquin, 2001, p. 2). Selon Leroux (2014),

l'image du vendeur a incontestablement beaucoup évolué au cours des dernières années. En effet, « *après le vendeur mercenaire des années 60-70, indépendant et seul, le vendeur fantassin des années 80 sous dominante marketing* » (Deschamps, 1999, p. 87), nous avons désormais affaire à un homme aux multiples facettes qui porte souvent tous les titres, sauf celui de vendeur : délégué, attaché, chargé d'affaires, négociateur, ingénieur, promoteur, etc. (Leroux, 2014). Doté de « *Nouveaux langages, nouveaux comportements, nouvelles approches professionnelles* » (Xardel, 1983, p. 2), le vendeur d'aujourd'hui est avant tout un vendeur des solutions et un conseiller. De même, le rapport de l'agent commercial vis-à-vis du client a considérablement évolué, comme dans le reste de la vente. Et l'émergence des NTIC, du paradigme relationnel dans le marketing et du paradigme One to One n'ont fait qu'accentuer cette évolution (Grönroos, 1990 ; Peppers et Rogers, 1993 ; Leroux, 2014). Désormais, nous avons affaire aux individus qui écoutent davantage les clients pour faire émerger leurs besoins et désirs et leur apporter une solution personnalisée tout en se comportant en véritable acteur de conseil. Cette évolution de la vente traditionnelle, de pair avec la globalisation de la gestion de la relation clients s'inscrit dans une trajectoire plus large de rapprochement des fonctions vente, marketing et après-vente et des fonctions non commerciales de l'entreprise (Macquin et Bloc, 2001).

A l'heure de l'hypercompétition, de la volatilité de la demande et de l'avènement des NTIC, le mot d'ordre est le même dans presque toutes les entreprises : faire progresser la connaissance des clients, prospects et l'évolution de leurs besoins, surveiller les mouvements des différents acteurs de l'environnement économique, commercial et sectoriel de l'entreprise, et ce, dans le but de préserver et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Dans ce contexte, qui, mieux finalement qu'un commercial est à même de détecter des menaces et des opportunités par la collecte permanente des informations de terrain (Macquin et Bloch, 2001) ? Cette « *intelligence mission* » est difficile à conduire car elle demande une très grande honnêteté intellectuelle chez le commercial, moralement mal placé mais susceptible de pouvoir rassembler indices, informations à recouper, confidences et ce, notamment grâce au développement des NTIC.

Or, si les commerciaux sont souvent les premiers à être exposés à des informations qui ont une importance capitale pour l'entreprise, ils sont aussi « *connus pour être de très mauvais fournisseurs de connaissances* » (Darmon, 2001, p. 234). Une des raisons possibles est que

cette facette de la mission du commercial n'est pas toujours bien définie. La seconde raison est que les commerciaux ont parfois l'impression que la transmission des informations de terrain ne leur profite pas directement. Par ailleurs, ces activités n'étant pas souvent formellement organisées et évaluées, les commerciaux ne sont pas automatiquement motivés pour les accomplir au mieux de leurs capacités. Enfin, il est important de souligner les problèmes liés aux capacités cognitives limitées des commerciaux lors de l'évaluation des informations de terrain (Elofson et Konsinsky, 1991). D'où la nécessité de prendre un certain nombre de mesures susceptibles de « *faciliter au maximum la tâche des commerciaux en leur fournissant toutes les facilités possibles pour que cette transmission des renseignements se fasse de façon efficiente* » (Darmon, 2001, p. 235). Ces différentes mesures ouvrent la voie à de nombreuses recherches dans le domaine de la performance et de l'efficacité des commerciaux en matière de veille marketing.

2.1.4. Performance des commerciaux

La recherche relative à la performance/efficacité des commerciaux remonte au début du 20^{ème} siècle (Kay, 2002). Depuis, de nombreuses études ont abouti à des résultats contradictoires quant à l'influence des éventuelles variables sur la performance et l'efficacité de vente des commerciaux (Cengiz et Shelby, 2001 ; Weitz et al. 1994 ; Mackenzie et al. 1991 ; Churchill et al. 1974, etc.).

Un certain nombre d'auteurs tels que Walker et al. (1977), ainsi que Churchill et al. (1985) ont révélé que les déterminants de la performance de vente des commerciaux sont multiples et qu'il n'y a aucune raison d'en privilégier l'une entre elles. Ces études ont donné naissance à un nouveau champ de recherche relatif à la performance/efficacité des vendeurs et à des modèles comprenant des variables environnementales, managériales, personnelles et comportementales des commerciaux.

Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, parmi les différentes missions confiées au commercial, une concerne la transmission régulière des informations de terrain à l'entreprise. Etant donné l'importance de cette mission, le problème du pilotage de la force de vente en la matière consiste à établir les indicateurs à observer par le responsable commercial, et à

déterminer les actions à entreprendre sur la base de ces observations pour que les commerciaux réalisent au mieux leur mission de veille marketing.

La performance plutôt que l'efficacité, tel est le mot d'ordre lorsqu'il s'agit d'évaluer le travail du commercial en matière de transmission des informations de terrain. Nous précisons donc en préliminaire que c'est bien sur la notion de la performance individuelle des commerciaux en matière de veille marketing que porte l'essentiel de notre travail. Il s'agit bien d'une notion multidimensionnelle qui se mesure à l'effet que le vendeur est censé produire.

Selon Leroux (2014), la notion de performance renvoie aux notions d'efficacité et d'efficience. La notion d'efficience se définit comme le niveau d'utilisation des ressources employées. Alors que l'efficacité du commercial repose sur une qualité fondamentale qui est celle de produire l'effet attendu. Un vendeur est efficace s'il répond à l'objectif, s'il se conforme au référent, à la norme (Chassagne, 1996). Ce qui sous-tend cette qualité, c'est bien l'idée de réponse du vendeur à des critères précis, préétablis, rassemblés par exemple dans une grille (Chassagne, 1996, Leroux, 2014).

Poursuivant dans cette voie, Leroux (2014, pp. 141- 42) définit la performance d'un commercial comme « *un concept multidimensionnelle qui se doit de prendre en compte les différentes éléments quantitatifs et qualitatifs de ses activités* ». Par ailleurs, l'auteur insiste implicitement sur la mise en relation entre la performance et la fonction ou bien les missions assurées par les vendeurs. Ainsi, en matière de veille marketing, le commercial peut être jugé par exemple sur la pertinence des rapports de visite, la qualité des informations transmises, la vitesse de transmission des informations, etc. Cet effort d'identification des indicateurs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing va nous permettre de nous intéresser, dans un second temps, aux facteurs susceptibles d'influencer sa performance en la matière. Et c'est à partir de cette connaissance que le directeur commercial « *peut établir des normes de comportement, (...), mettre en place des programmes efficaces de formation, de perfectionnement et d'encadrement* » (Darmon, 1998, p. 58).

Une fois la variable à expliquer désignée, il nous faut alors mettre en exergue les objectifs de notre travail de recherche.

2.2. Objectifs de la recherche

La présente recherche est fondée sur l'hypothèse globale suivante :

Certains facteurs sont susceptibles de favoriser la performance des commerciaux en matière de transmission régulière des informations de terrain (veille marketing). Il s'agit principalement :

- ☞ des variables qui sont spécifiques aux commerciaux ;
- ☞ des déterminants qui sont liés au management de la force de vente.

Notre recherche consiste à définir, dans un premier temps, le concept de veille marketing et étudier l'apport des commerciaux en la matière. Puis, identifier, dans un second temps, les principaux facteurs susceptible d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing et tester les hypothèses correspondantes à chacune de ces variables auprès d'un échantillon des commerciaux. Ce faisant, nous allons dégager des recommandations susceptibles d'optimiser la contribution des commerciaux en la matière.

Notre ambition est d'une part, d'alimenter la réflexion sur cette problématique et d'autre part, d'attirer l'attention des responsables commerciaux et marketing sur l'importance du rôle des commerciaux dans la mise en place d'une démarche performante de veille marketing. Par ailleurs, ce travail vise également à mettre en évidence quelques leviers de pilotage susceptibles d'encourager les commerciaux à donner le meilleur d'eux-mêmes en la matière. De ce point de vue, la présente recherche constitue plus un « filet de sécurité » auquel nous pouvons nous accrocher, qu'une « boîte à outils » à l'usage des entreprises. Sans prétendre combler toutes les lacunes relatives à ce domaine de recherche, l'ambition du présent travail peut se résumer en deux mots : éclairer et agir.

2.3. Champ d'étude

Compte tenu de la problématique et des objectifs de la recherche qui insistent tant sur la compréhension du concept de veille marketing que sur l'identification des facteurs influençant

la performance des commerciaux dans ce domaine, nous avons opté pour un double dispositif méthodologique, alliant une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative. En ce qui concerne la partie qualitative, nous collectons nos observations sur un nombre limité d'entreprises (16 au total) appartenant à différents secteurs d'activité et ce, grâce aux entretiens semi-directifs exploratoires que nous avons pu réaliser auprès des responsables commerciaux et marketing de ces différentes entreprises. Pour ce qui est de la partie quantitative, notre champ d'étude porte sur un certain nombre d'entreprises françaises dont nous avons sollicité la collaboration. Intéressés par notre champ de recherche, les dirigeants des entreprises sollicitées ont souhaité participer à cette étude en espérant que celle-ci leur permet de découvrir les voies d'amélioration possibles de la performance de leurs commerciaux en matière de veille marketing.

Le lecteur familier avec ce type d'entente aura bien compris que compte tenu de la confidentialité des informations communiquées, nous nous sommes engagés à ne pas divulguer publiquement les résultats de notre travail de recherche. Les activités de nos partenaires sont diverses et s'inscrivent notamment dans le domaine de l'agro-alimentaire, de la construction, du service, etc. Nos partenaires disposent par ailleurs d'un nombre suffisant de commerciaux et chargés d'affaires susceptibles de répondre à notre enquête.

A ce stade du travail une mise au point terminologique est nécessaire : l'examen de la littérature française met en évidence l'existence de nombreux termes pour désigner le commercial notamment technico-commercial, chargé d'affaires et ingénieur commercial. Par souci de clarté, c'est le terme de commercial qui sera retenu tout au long de notre travail.

Après avoir délimité le champ de l'étude, le temps est venu de définir les cadres épistémologique et méthodologique de notre travail. Tâche à laquelle nous allons nous intéresser dès à présent.

2.4. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

Les réflexions épistémologiques, formulées à ce stade de notre étude nous amènent à préciser notre positionnement à l'égard des différentes interrogations s'inscrivant dans cette lignée. Selon Girod-Séville & Perret (2003, p. 15), la réflexion épistémologique « s'impose à tout

chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ». Elle correspond aux différents principes épistémologiques conduisant le chercheur à des démarches de recherche et à des connaissances de natures différentes. Elle est donc consubstantielle à toute recherche digne de ce nom (Martinet, 1990).

Compte tenu des différents courants épistémologiques en sciences de gestion, notre projet s'inscrit dans une démarche plutôt déductive qu'inductive. En effet, il est généralement admis que *« le choix de l'approche [inductive ou déductive] dépend (...) du type d'objectif de recherche que l'on se fixe »* : la démarche est couramment inductive dans les recherches exploratoires et elle est généralement déductive lorsque la recherche s'appuie sur des *« connaissances acquises, théories, concepts »* (Evrard et al. 2000, p. 58).

S'appuyant sur un corpus théorique existant, ce travail n'est pas une recherche purement exploratoire. En effet, à notre connaissance, le peu de recherches entreprises dans ce domaine aurait pu nous amener à conduire une recherche purement exploratoire, et donc à développer une méthodologie inductive. Ce n'est pas ce que nous avons choisi de faire. Nous avons considéré que puisque les théories existantes nous permettent d'entreprendre une recherche de type hypothético-déductif, il était préférable de suivre cette voie de recherche qui, d'une façon générale, produit plus rapidement des résultats applicables sur le terrain. Cette démarche consiste à *« élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée »* (Charreire et Durieux, 1999, P. 60).

Au regard de cette considération, notre travail englobera l'ensemble des étapes possibles d'un processus de recherche scientifique tel que défini par Pras et Tarondeau (1979) : définition et intérêt du problème, évaluation des connaissances et données existantes, formation de concepts et spécification d'hypothèses, mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie, présentation des résultats et discussion des résultats avec implications conceptuelles et stratégiques.

Les positionnements épistémologiques étant définis, nous allons évoquer la phase méthodologique de la recherche qui permettra de tester empiriquement nos propositions théoriques. Pour parfaire la connaissance d'un objet, il est généralement plus fécond de conjuguer les méthodes et donc d'accepter, selon les dires de Martinet (1990) un *« pluralisme*

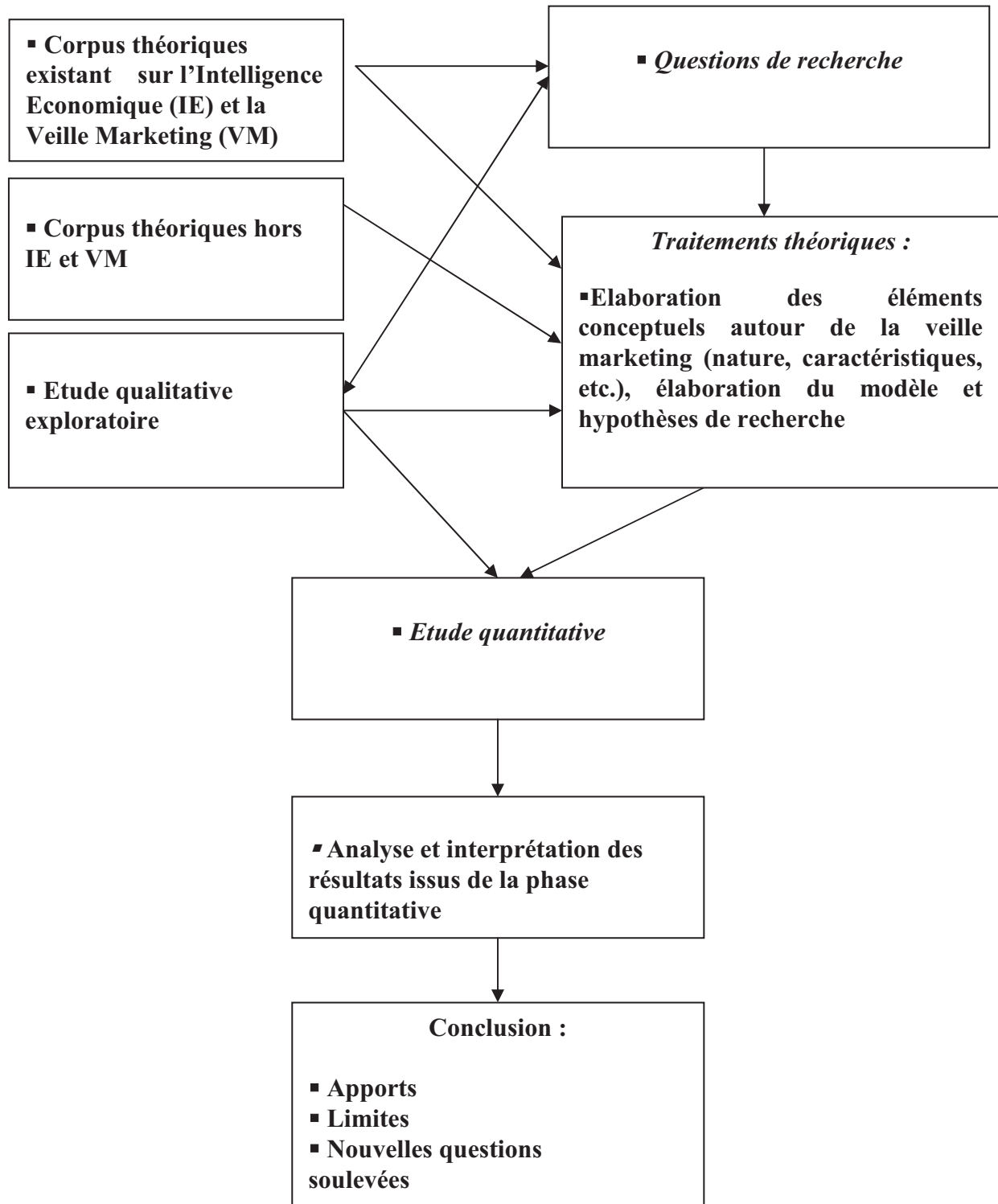
méthodologique contrôlé». Ce principe, également qualifié de « polythéisme méthodologique » par Bourdieu (1992), a guidé l'ensemble de notre processus de choix méthodologique. Plus précisément, l'articulation générale de notre recherche comprend deux phases principales, dénommées par simplification phases « théorique » et « pratique ». L'analyse théorique contribue à l'élaboration et la compréhension du concept de veille marketing, de ses caractéristiques et de l'apport des commerciaux en la matière et ce, à partir de la littérature existante. Dans la phase pratique, une application exploratoire est effectuée pour constater comment le concept de veille marketing est perçu par les directeurs marketing et commerciaux. Nous effectuerons dans un premier temps seize entretiens semi-directifs exploratoires auprès des directeurs commerciaux et marketing des entreprises appartenant à différents secteurs d'activité. Cette phase exploratoire, située à la charnière des analyses théorique et pratique, contribue à se forger une première idée de la perception qu'ont les responsables commerciaux du concept de veille marketing, de l'importance du rôle des commerciaux dans ce domaine, ainsi que des facteurs susceptibles d'expliquer la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Quant à la phase quantitative, elle a pour but de tester, par voie de questionnaire, notre modèle et donc d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing. S'inscrivant dans une perspective analytique, cette seconde phase contribuera à compléter et à approfondir les premiers résultats mis en évidence au cours de la phase exploratoire initiale, mais également à accroître la validité et la fiabilité du protocole méthodologique.

Au regard de ce qui précède, les caractéristiques principales de notre travail peuvent être résumées comme suit :

- ☞ Un domaine d'étude relativement nouveau ;
- ☞ Une problématique nouvelle ;
- ☞ Une phase exploratoire ;
- ☞ Une étude empirique auprès de quelques entreprises françaises ;
- ☞ Une approche de « débroussaillage » avec un objectif de compréhension d'un nouveau concept (veille marketing) et une tentative d'explication des facteurs de performance de l'un de ses acteurs, à savoir le commercial.

Figure 2 : Articulation de la recherche



§3. Présentation du plan de la thèse

Afin d'atteindre les objectifs annoncés, les moyens mis en œuvre au cours de cette recherche sont structurés autour de trois parties dont l'enchaînement logique sera mis en évidence.

Dans la première partie, nous délimiterons le champ théorique de la recherche au travers d'une analyse de la littérature. Ce faisant, notre objectif est de passer en revue les concepts centraux de la recherche (l'intelligence économique et la veille marketing) avant de proposer une définition opérationnelle de la veille marketing. En effet, comme le précisent Pras et Tarondeau (1979), à partir du moment où le champ de l'étude a été défini et l'intérêt du problème montré, il convient de réaliser une revue de l'information pertinente existante et ce, notamment, pour éviter de faire par mégarde ou, négligence, une recherche déjà réalisée. De plus, elle permet parfois « *de mettre en évidence des contradictions dans les résultats de recherches antérieures* » (Pras et Tarondeau, pp.7-8). Enfin, cette revue de la littérature contribue à la formulation de nouvelles explications et hypothèses. Cette première partie est scindée en deux chapitres.

Le premier chapitre définira d'abord le concept de système d'intelligence économique, avant d'aboutir plus précisément à la notion de système de veille marketing de l'entreprise. Son ambition sera ensuite d'appréhender le concept de veille marketing au regard du système d'information marketing de l'entreprise et de mettre l'accent sur les enjeux relatifs à ce concept. L'objet de notre second chapitre est de mieux appréhender le rôle des commerciaux en tant que source d'informations de terrain. A cette fin, la première section va être consacrée à la fonction vente proprement dite ainsi qu'aux évolutions de cette fonction de l'entreprise. Puis, dans une seconde section, nous nous pencherons sur le rôle de la force de vente en tant qu'élément moteur du système d'intelligence marketing de l'entreprise avant de présenter le profil d'un vendeur-veilleur type

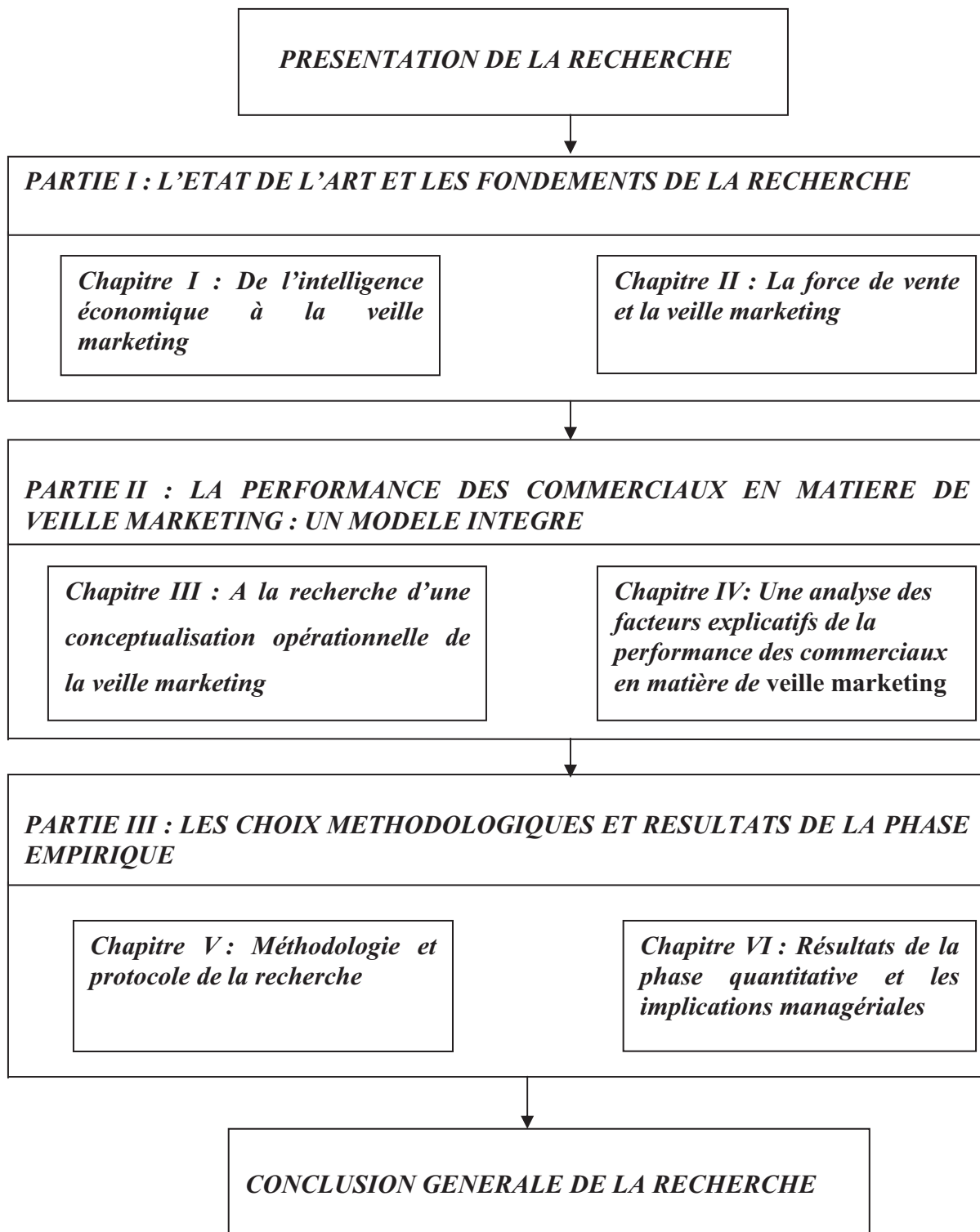
Dans la seconde partie de notre travail, nous allons proposer, dans un premier temps, une définition opérationnelle du concept de veille marketing. A cette fin, une première étude qualitative s'inscrivant dans une perspective exploratoire et compréhensive va être entreprise (chapitre 3). Puis, nous allons nous focaliser sur la construction progressive du modèle général de la recherche (chapitre 4).

L'ambition de la troisième et dernière partie de notre travail est de présenter la phase quantitative permettant de tester empiriquement le modèle et le jeu d'hypothèses de la recherche. A l'instar des deux premières parties, elle comprend deux chapitres. Le cinquième chapitre est consacré au développement de notre stratégie de recherche et des procédures méthodologiques suivies pour atteindre nos objectifs. Dans le sixième chapitre, nous rendons compte des résultats empiriques livrés par l'étude quantitative. Ceux-ci s'appuient sur des questionnaires administrés via internet à des commerciaux appartenant à plusieurs entreprises françaises.

Enfin, la conclusion générale de notre travail de recherche reprend les éléments clés de notre recherche en mettant en évidence ses apports et ses limites, avant d'esquisser d'autres thèmes de recherche susceptibles de prolonger notre travail.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous proposons un schéma articulé de notre recherche.

Figure 3 : Présentation du plan de la recherche



***PARTIE I : L'ETAT DE L'ART ET LES FONDEMENTS
DE LA RECHERCHE***

Introduction

L'observation est le propre de l'homme. La curiosité est, certes, plus développée chez certains, mais c'est assurément un « défaut » qui nous est tout commun. L'homme a toujours éprouvé le besoin de s'informer sur le monde dans lequel il vit, et même au-delà, « *pour satisfaire sa soif de connaissance, pour gagner les guerres ou pour imposer sa domination politico-économique* » (Cohen, 2002, p. 2). L'information a toujours été une préoccupation pour la conduite des affaires et, très tôt, certains l'avaient bien compris. Ainsi, les familles d'industriels comme les Fugger d'Augsbourg au XVIème siècle ou de banquiers comme les Rothschild au XIXème siècle s'étaient dotées de vastes réseaux véhiculant des informations critiques relatives aux événements politiques et économiques survenus dans les pays qui les intéressaient (France-Lanord, 1989). La veille est donc une activité humaine très ancienne qui a toujours été pratiquée dans les domaines militaire, économique et politique.

Le développement des activités de veille dans les entreprises est lié principalement à la nature et à l'évolution de leur environnement depuis la fin de la seconde guerre mondiale. En effet, à partir de cette période, les évolutions de l'environnement économique commencent à être prises en compte et nous assistons à un changement radical de la conception de l'entreprise. Elle passe, comme le précise Bertalanffy (1973), d'une représentation de « boîte noire », ou système fermé, à celle de système ouvert en interrelation permanente avec son environnement. Bien connaître cet environnement pour mieux interagir avec lui paraît alors indispensable à la survie et à la compétitivité de l'entreprise (Babbar et Rai, 1993 ; Thiéart, 1998).

Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus dure, une globalisation et une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire et économique et une transformation des modes de fonctionnement. Dans ce contexte, elle doit intégrer plus que jamais l'information « *comme un paramètre de gestion facilitant la réactivité de sa structure, voire même permettant la proactivité* » (Romagni et Wild, 1998, p. 9). Dès lors, la position de l'entreprise est d'autant plus confortable que les menaces et les opportunités sont détectées avant que la concurrence s'en empare (Smida et Ben Romdhane, 2004).

Mais comment recueillir, traiter, diffuser et partager cette précieuse denrée qui influence tant les décisions ? C'est cela l'intelligence économique. Accéder à l'information pertinente, exploiter au mieux celle-ci et éclairer les décisions stratégiques des acteurs économiques, telle est l'ambition de l'intelligence économique et plus généralement de tout dispositif de veille.

L'intelligence économique conserve chez un grand nombre une image vieillotte de métier de « barbouze ». A l'inverse, d'autres, convaincus de la nécessité de se mettre en situation de veille, pensent parfois naïvement que les acteurs se mettent naturellement dans cette situation. Mais, les expériences des entreprises dans ce domaine nous ont appris qu'un vrai système d'intelligence économique ne s'improvise pas et qu'il ne peut trouver sa légitimité que par rapport à un projet. De plus, il exige une réflexion en profondeur, des structures, des outils et surtout un état d'esprit. Enfin, il nécessite une méthodologie pour collecter les informations, puis les valoriser et les remettre à ceux qui en ont besoin.

L'intelligence économique comporte un volet défensif et un volet offensif. Le volet défensif concerne l'ensemble de mesures destinées à se protéger de la curiosité de la concurrence et à préserver les informations vitales de l'entreprise (Fayard, 2000). Mais c'est sa dimension offensive qui compte avant tout. Les actions préconisées visent à utiliser tous les moyens légaux disponibles (lectures de journaux, voyages et visites, foires et salons, colloques internationaux, etc.) pour collecter le maximum d'informations permettant de surveiller les concurrents traditionnels et les nouveaux entrants, de saisir les occasions du marché, de détecter les ruptures du marché, de réduire les risques et les menaces, etc. L'objectif est d'élargir la notion de veille, déjà pratiquée en matière technologique, à l'ensemble des activités commerciales, financières, marketing, etc., de l'entreprise.

Parmi les différentes composantes de l'intelligence économique, la veille marketing est un des moyens qui permet véritablement à l'entreprise de surveiller les grandes évolutions des marchés susceptibles d'affecter ses activités et ce, dans le but de s'adapter à un futur qu'elle aura compris et anticipé. Pour mener à bien cette activité, l'entreprise compte sur le concours de l'ensemble de son personnel et notamment de ceux qui, par leurs positions privilégiées, peuvent jouer le rôle de radar de l'entreprise. Interface avec l'environnement, la force de vente est l'un des éléments susceptibles de jouer un rôle important dans ce domaine.

Dans cette première partie consacrée à l'état de l'art et aux fondements de notre recherche, nous nous intéresserons dans un premier temps aux notions d'intelligence économique et de veille (chapitre I) en vue de progresser dans la compréhension que nous avons de ces deux concepts. Puis, nous nous pencherons sur la fonction vente de l'entreprise ainsi que sur l'importance de son rôle de « vigie » (chapitre II). Cette première partie a donc principalement pour ambition de clarifier les concepts d'intelligence économique et de veille marketing et de mettre en évidence l'importance de la force de vente comme une composante essentielle du système d'intelligence marketing de l'entreprise. Aussi, nous vous invitons à parcourir avec nous ce chemin, que nous nous efforcerons de rendre aussi clair que possible.

***CHAPITRE I : DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A
LA VEILLE MARKETING***

Introduction

Confronté à une évolution sans précédent de son environnement, le monde industriel est désormais convaincu que nul n'est épargné par l'incertitude. La caractéristique principale de l'incertitude actuelle est sa permanence. La présente réalité nous renvoie constamment un signal que rien ne serait plus comme avant. Il faut désormais tenir compte de cette incertitude et essayer de la gérer, en l'intégrant comme une donnée de base de la situation actuelle et un élément incontournable du futur.

De tout temps, les êtres humains sont préoccupés, même pendant un laps de temps très court, par leur futur. Ils aiment donc pouvoir, par différents moyens, le deviner et le découvrir. En somme, ils pensent que le futur est un état de fait et que le chemin que chacun d'entre nous doit parcourir est tracé d'avance. C'est à cette perception du futur que se rattachent les personnes qui ont un penchant pour la voyance.

Une seconde vision du futur s'appuie sur le postulat selon lequel il est possible d'avoir une projection de l'avenir à partir des éléments de la situation présente. Mais la question qui se pose est de savoir si, dans un environnement turbulent caractérisé par des changements rapides et des ruptures de toutes sortes, l'extrapolation est encore de mise.

Une troisième voie envisage le futur comme une situation que l'on peut orienter et construire à partir d'une analyse minutieuse de l'environnement actuel et d'une vision que l'on projette. L'objectif est donc de se tracer une image du futur désiré et de proposer, dès maintenant, les actions pour y parvenir. Autrement dit, nous n'essayons pas seulement de prévoir le futur, nous tentons vraiment de le réaliser à notre façon. Dans ce cas, la perspective devient prospective (Massé et Thibaut, 2001).

Enfin une quatrième approche du futur considère celui-ci comme une situation incertaine où rien n'est acquis d'avance. Ici, l'entreprise doit analyser et surveiller en permanence son environnement et ses différents acteurs en vue de se préparer aux changements attendus, voire provoquer les changements souhaités (Beaurain et al. 2001).

L'incertitude, qui traduit l'ignorance des événements à venir, appelle des réponses stratégiques particulières (Touchais, 2001). Une organisation a notamment le choix entre les principales attitudes suivantes : être acteur de son environnement ou chercher à s'y adapter grâce à une capacité de prévision efficace et de réaction rapide. C'est dans ce contexte que se développe en particulier la nécessité de recourir aux activités d'intelligence économique.

La première section de ce chapitre introduit les principaux concepts qui constituent la base de notre travail et qui contribueront à une meilleure compréhension de notre recherche : ceux liés à la complexité et à l'incertitude, mais également ceux inhérents à l'intelligence économique et à la veille. Puis, nous analyserons l'influence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), et notamment d'Internet, sur les activités d'intelligence économique de l'entreprise. Ces dernières étant composées des différents types de veille, nous chercherons également à les identifier. La seconde section traite de la notion de veille marketing. Dans un premier temps, nous tenterons d'appréhender ce concept au regard du système d'information marketing de l'entreprise. Puis, nous aborderons les orientations stratégiques, le domaine d'application et l'organisation de la veille marketing. Enfin, nous insisterons sur l'importance de la dimension humaine de la veille marketing.

Section 1: L'intelligence économique : des renseignements partagés au profit de la performance de l'entreprise

L'entreprise est considérée comme une entité multidimensionnelle comprenant des sous-systèmes en interaction et influencés par l'environnement. Ce dernier est le cadre de vie de l'entreprise ; il comprend des forces qui influencent son devenir (Boyer et al. 2004). Il s'agit notamment des :

- ☞ Marchés ;
- ☞ Partenaires (clients, fournisseurs, etc.) ;
- ☞ Pouvoirs publics ;
- ☞ Groupes de pression (les syndicats, les associations de consommateurs, mais aussi les mouvements d'opinions conduisant les entreprises à adapter leur produit aux demandes et attentes des clients).

D'où la nécessité de bien comprendre cet environnement et de surveiller les évolutions de ses différentes composantes. Or, la surveillance de l'environnement n'est pas une activité nouvelle pour les acteurs de l'entreprise amenés à prendre quotidiennement des décisions. Mais, comme le précise Martinet et Marti (1995) ce qui est nouveau, c'est qu'il devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises de se mettre en permanence en veille et anticiper les évolutions qui mettraient leur position en danger. Ce sont donc plutôt la prise de conscience de l'importance de la surveillance de l'environnement ainsi que sa formalisation dans l'entreprise qui sont nouvelles.

Aujourd'hui, l'entreprise est de plus en plus exposée aux changements. La manière dont s'opèrent ces changements et la façon dont l'entreprise les anticipe et y réagit font que celle-ci prospère, stagne, régresse, ou meurt. Dans ce contexte, être bien informé procure un véritable avantage compétitif et les entreprises en sont aujourd'hui convaincues. Désormais, la « chasse à l'information » est ouverte car, plus que jamais, la capacité à anticiper les évolutions des marchés, des technologies, l'aptitude à innover, etc., sont des éléments déterminants dans la compétitivité des entreprises.

§1. La complexité et l'incertitude de l'environnement

Internationalisation, déréglementation, accélération du changement, les défis auxquels les entreprises doivent faire face sont nombreux, mais ne sont pas insurmontables. Ils ont pour effet la volatilité des règles du jeu qui régissent le fonctionnement de l'environnement concurrentiel. Ce qui était certain hier ne l'est plus aujourd'hui et ceci ne fait qu'accentuer la complexité de la réalité économique et limite notre zone de tolérance à l'incertitude.

1.1. Le concept de complexité

Le monde qui nous entoure a pour particularité de voir, sans cesse, se réaliser des progrès considérables dans tous les domaines. Nous assistons ainsi, à mesure que notre maîtrise de l'univers se développe, à l'apparition d'autres phénomènes qui échappent à notre compréhension et contrôle. Ceci a un corollaire : évolution permanente de la société vers plus de complexité. Cette complexité a pour effet d'accroître l'incertitude car elle entraîne une perception incomplète de la réalité et une prévision presque « impossible » de l'avenir. En ce sens, elle pose problème aux différents acteurs de la société et plus particulièrement aux chefs d'entreprises.

Pris souvent à tort comme synonyme de complication, le mot « complexe » vient du latin « complexus », qui signifie « tissé ensemble ». Il évoque « *l'image d'une tapisserie, dans laquelle des fils de couleurs différentes se mêlent pour former une image : on ne peut voir la tapisserie qu'en appréhendant ces fils simultanément* » (Morley C. et al. 2000, p. 8).

La notion est bien sûr polysémique et comme le précise Hatch (2000), elle renvoie au nombre et à la diversité des éléments dans un environnement. Selon Morin (1977, p. 377), « *la complexité n'est pas la complication. Ce qui est compliqué peut se traduire par un principe simple comme un écheveau embrouillé ou un nœud de marin. Certes, le monde est très compliqué, mais s'il n'était pas compliqué, c'est-à-dire embrouillé, multi-dépendant, etc., il suffirait d'opérer les réductions bien connues. (...) Je crois avoir montré que ce type de réduction, absolument nécessaire, devient crétinissant dès qu'il devient suffisant, c'est-à-dire prétend tout expliquer* ».

Morin identifie, par ailleurs, différentes « voies » qui conduisent à la complexité. Certaines semblent s'appliquer aux modèles de représentations des phénomènes, d'autres, tels que l'intégration de l'observateur dans le dispositif de l'observation, relèvent plus de l'acquisition de connaissances, de la méthodologie (Temri, 2000).

Pour Genelot (1998), la complexité se manifeste à trois niveaux :

☞ Tout d'abord, le mot complexité suppose que la réalité qui nous entoure est complexe en elle-même et qu'on ne voit que la face cachée de l'iceberg. Mais ceci constitue paradoxalement un moteur d'évolution nous incitant à aller à la découverte d'une intelligibilité toujours plus grande ;

☞ Puis, l'auteur précise que la complexité n'existe pas en soi. Autrement dit, les éléments constitutifs de cette réalité complexe peuvent nous paraître plus ou moins complexes selon notre façon de voir le monde, notre culture, nos intentions, nos projets, etc. (Ashby, 1973) ;

☞ Enfin, selon l'auteur, le caractère plus ou moins complexe de la réalité qui nous entoure est, dans une certaine mesure, le reflet de nos représentations.

Poursuivant dans cette voie, Le Moigne (1990, p. 3) associe la notion de complexité à celle de l'imprévisibilité :

« La notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe. Pour son observateur, il est complexe précisément parce qu'il tient pour certain l'imprévisibilité potentielle des comportements : il ne postule pas un déterminisme latent qui permettrait à une intelligence assez puissante, de prédire par le calcul l'avenir de ce phénomène, fût-ce en probabilité ».

La complexité rime avec l'instabilité et l'incertitude (Morin, 1990 ; Dortier et Ruanoborbalan, 1990 ; Baclund, 2002). A l'intérieur des organisations comme entre les organisations elles-mêmes, les règles du jeu changent de telle façon qu'elles deviennent difficilement identifiables en un tout permettant de s'y retrouver régulièrement. La vitesse avec laquelle se produisent ces changements, les hésitations politiques qui les entourent, contribuent à faire de la complexité un élément qui avive l'incertitude, l'ambiguïté, l'instabilité et le désordre (Smida, 1997).

Autrement dit, ce qui nous pose le plus problème ce n'est pas que la complexité soit un élément nouveau au sein de nos organisations mais c'est l'accélération de cette complexité qui nous pousse à remettre en cause nos méthodes habituelles de raisonnement. Ainsi, comme le précise Smida (1997, p. 4), il « *devient indispensable et urgent non seulement de développer une approche adéquate permettant une lecture satisfaisante de la complexité, mais aussi de mettre en place des outils d'intervention permettant le pilotage des entreprises dans un monde de phénomènes complexes* ».

1.2. L'incertitude de l'environnement : définitions et types d'incertitude

Depuis la fin des années soixante, l'environnement des entreprises est devenu de plus en plus turbulent plongeant les managers dans une situation d'incertitude croissante. Associée à l'inconnu et au futur, cette incertitude a toujours été source d'angoisses et de peurs (Boyer & Scouarnec, 2002). Confrontée à ce problème, la première tâche du manager, selon Morin (1977), est de reconnaître l'existence de l'incertitude. En effet, comme le précise l'auteur, la connaissance de l'incertitude conduit au doute, à la surveillance et pousse les manager à rechercher, vérifier, communiquer, réfléchir et inventer.

Baumard (1991) caractérise l'incertitude comme une situation de déficit informationnel qui pourrait résulter du manque complet de l'information. Mais elle peut aussi provenir de l'imperfection de l'information disponible due à son caractère ambigu, à sa contradiction intrinsèque (désinformation) ou encore à son aspect parcellaire.

De son côté, Hatch (2000) affirme que pour les premiers théoriciens de l'approche moderne de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Aguilar, 1967, etc.), l'incertitude était une propriété de l'environnement résultant de deux forces puissantes : la complexité et le taux de changement. Nous avons vu que la complexité renvoie au nombre et à la diversité des éléments dans un environnement alors que le taux de changement correspond au degré de rapidité de changement de ces éléments. Pour les partisans d'une telle approche, les conditions de l'environnement seraient perçues par tout le monde de la même manière. Or, les études empiriques ont infirmé cette hypothèse. Ainsi, le même environnement peut être jugé comme prévisible par quelques-uns alors que d'autres le perçoivent comme incertain. Autrement dit, les théoriciens des organisations reconnaissent aujourd'hui que « *l'incertitude*

ne se situe pas dans l'environnement mais chez les individus qui prennent en compte l'environnement dans leurs prises de décision » (Hatch, 2000, p.105).

Quant à Miliken (1987, p.136), il définit l'incertitude de l'environnement de la façon suivante :

« Individuals' inability to predict [an organisation's environment] accurately because of lack of information or an inability to discriminate between relevant and irrelevant data »¹.

De plus, cet auteur met en évidence trois différents types d'incertitude :

- ☞ L'incertitude d'effet ;
- ☞ L'incertitude de réponse ;
- ☞ L'incertitude d'état.

En ce qui concerne l'incertitude d'effet, elle se rapporte à l'inhabileté à prédire la nature des effets qu'aura un certain état de l'environnement futur sur l'organisation. L'incertitude de réponse, quant à elle, a trait à l'inhabileté à prévoir les conséquences possibles des différents scénarios de réponses face à l'environnement. Enfin, l'incertitude d'état, qui correspond à la définition générale de l'incertitude fournie, se rapporte à l'incertitude perçue de l'environnement. La perception de l'incertitude de l'environnement survient précisément lorsque les gestionnaires sont incapables de prédire les changements futurs des composantes de l'environnement qui s'opéreront ou lorsqu'ils possèdent une compréhension imparfaite des relations qui existent entre ces composantes (Milliken, 1987). Plus précisément, l'incertitude perçue de l'environnement survient lorsque les gestionnaires perçoivent l'environnement d'une organisation comme étant imprévisible ; ce qui est le cas quand il leur manque des informations indispensables pour prendre des décisions appropriées. Ce qui permet, par ailleurs, d'associer la problématique de l'incertitude à celle de l'information en théorie des organisations.

Godet (1991) considère que plusieurs attitudes sont envisageables pour faire face à un environnement incertain : proactive (être acteur de son environnement), pré-active (se

préparer à l'environnement que l'on prévoit), réactive et passive. Quant à Courtney et al. (1997), ils mettent en évidence trois comportements stratégiques pour faire face à un environnement incertain :

- ☞ Façonner son avenir en définissant partiellement (voire totalement) les caractéristiques environnementales de son secteur ;
- ☞ S'adapter à l'environnement ;
- ☞ Se réserver le droit de participer par la réalisation d'investissements minimums permettant de prendre des options et ainsi de retarder toute décision jusqu'à ce que l'environnement devienne incertain.

Un certain nombre d'auteurs tentent, à l'aide de métaphores, de représenter la complexité et l'incertitude de l'environnement de l'entreprise. Ainsi, pour Akriche et al. (1988), l'entreprise peut être illustrée par une fusée pointée en direction d'une planète, dont la trajectoire est peu connue, et décollant d'une plate-forme mobile, dont les coordonnées doivent être ajustées en permanence. Cette instabilité qui peut s'apparenter à l'indéterminisme, pousse le chef d'entreprise à « être vigilante et à avancer au pas », car il sait désormais que rien n'est acquis complètement. De ce fait, l'incertitude et « l'indécidabilité » sont inhérentes à la complexité.

1.3. L'environnement, l'incertitude et l'information

Selon Duncan (1972), l'environnement peut être défini comme un ensemble de facteurs sociaux et physiques, externes à l'entreprise, devant être pris en considération lors de la prise de décision. De leur côté, Daft et al. (1988) proposent une partition de l'environnement global de l'entreprise selon les principes suivants : l'environnement opérationnel et l'environnement stratégique. Ils soulignent que cette partition est susceptible d'influencer les activités de l'entreprise puisqu'elle renferme une notion d'incertitude. C'est cette incertitude qui pousse les dirigeants d'entreprise à rechercher les informations à l'intérieur de leur environnement et ce, afin de mieux la contrôler.

La perception de l'entreprise, en tant que système ouvert sur son environnement, est l'un des concepts de base largement reconnu en sciences de gestion (Ballaz et Lesca, 1994). Plusieurs

¹ L'incapacité des individus de prévoir de manière exacte l'environnement d'une organisation et ce, en raison du manque d'information ou de l'incapacité de faire la distinction entre des données pertinentes et non pertinentes

travaux ont tenté d'analyser les relations entre l'environnement et divers aspects de l'entreprise (stratégie / structure /technologie) (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Tardieu et Guthmann, 1991 ; Hagen et Amin, 1995 ; Beal, 2000). Ces travaux ont démontré la nécessité, pour l'entreprise, d'être sensible et informée des changements qui affectent ses perspectives stratégiques (Jain, 1984), de s'adapter à son environnement en vue d'assurer sa croissance, sa compétitivité et sa pérennité (Saxby et al. 2002).

En 1975, sur la droite lignée d'Aguilar (1967), Ansoff (1975) met l'accent sur la relation entre l'environnement, l'incertitude et l'information, et préconise une activité de surveillance pour détecter le plus tôt possible les signaux faibles annonciateurs de menaces comme d'opportunités de l'environnement. Mais selon l'auteur, quand le degré d'instabilité est très grand, il est alors impossible de prévoir le futur.

Tableau 1: Les types d'environnement

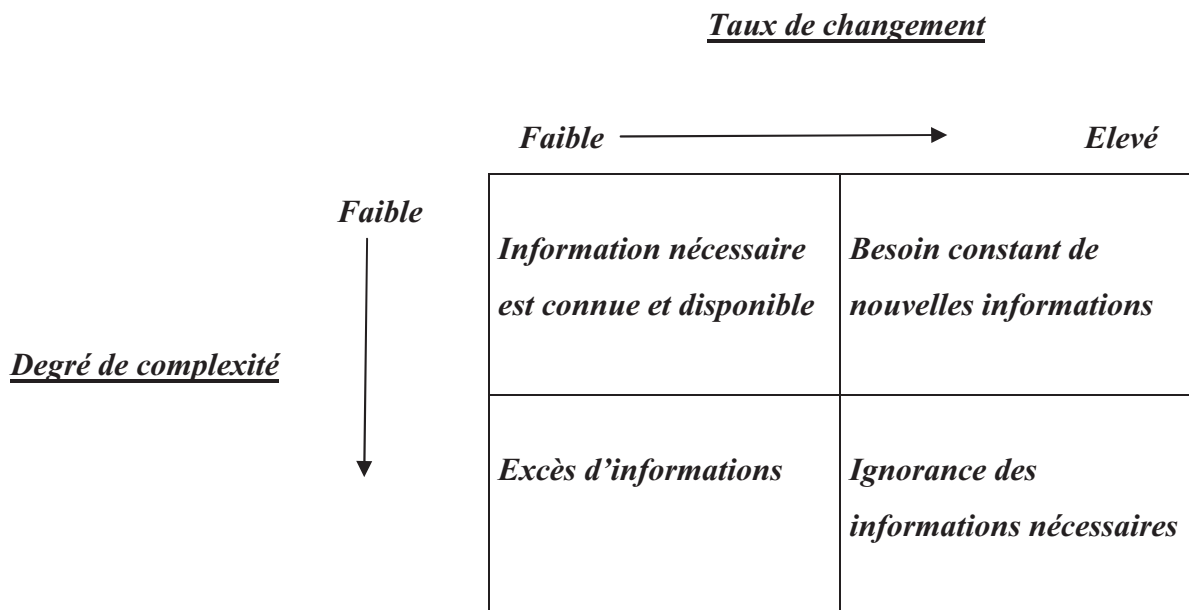
Degré de turbulence	- Stable	+ Réactif	++ Anticipatif	+++ Créatif
Caractéristiques				
Connaissance des événements	Familier	Extrapolation de l'expérience	Discontinu mais lié à l'expérience	Discontinu
Vitesse des changements	Plus lent que la capacité de réponse de l'entreprise	Comparable aux capacités de réponse de l'entreprise	Plus rapide que la capacité de réponse de l'entreprise	Rapide et imprévu
Vision du futur	Prévision par projection	Prévision par extrapolation	Partiellement prévisible	Imprévisible

Source : D'après Ansoff (1984)

Hatch (2000), de son côté, a tenté de visualiser les liens entre les conditions environnementales perçues, l'incertitude et l'information.

(traduction libre).

Figure 4 : Les liens entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations



Source : Hatch (2000)

Tel que le montre la figure 4, lorsque les managers jugent l'environnement stable et faiblement complexe, ils estiment que les informations nécessaires sont à la fois connues et disponibles et, en conséquence, leurs niveaux d'incertitude sont faibles. Lorsque l'environnement est perçu comme étant très complexe ou changeant rapidement, les managers sont confrontés soit à un surplus d'informations, soit au défi de rester à jour, malgré des informations sans cesse nouvelles ; les niveaux d'incertitude sont modérés (Duncan, 1972). En revanche, l'incertitude est élevée lorsque les gestionnaires estiment l'environnement hautement complexe et changeant ; dans ce cas, ils auront sans doute à leur disposition une masse substantielle d'informations, mais il leur sera difficile de les traiter. Finalement, le facteur qui produit le plus d'incertitude est la combinaison de la tension et de l'anxiété générées, lorsque l'entreprise ne sait pas de quelles informations elle a besoin.

Constatant le nombre élevé des facteurs et leurs relations et admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, nous établissons la complexité et l'incertitude comme dominantes essentielles du management. Cela impose une révision

profonde de la réflexion, des méthodes d'approche et des comportements, et pose en particulier le problème du niveau de connaissance apporté au décideur et de son adéquation à ses besoins.

L'environnement et la stratégie sont deux notions étroitement imbriquées en interaction. L'élaboration de la stratégie se faisant à partir d'une connaissance précise de l'environnement, la maîtrise quantitative et qualitative des flux informationnels est à la base de l'activité stratégique de l'entreprise. L'utilisation de l'information apparaît à toutes les phases d'élaboration de la stratégie : déclenchement, élaboration et mise en œuvre. Cette relation particulière impose un processus informationnel continu croisant à la fois de l'information relative à l'environnement (information externe) et de l'information propre à l'entreprise (information interne) pour éclairer les actions à mener. De ce fait, la façon de diriger une entreprise est en train de changer de nature, le bon choix de la stratégie et la rapidité de mise en œuvre de celle-ci devenant deux des principaux critères de la réussite des entrepreneurs. Cette évolution se traduit par l'obligation de mettre en place au sein de l'entreprise un système d'intelligence pour collecter et exploiter l'information. Un tel outil se présente comme un véritable système géré visant à transformer des informations brutes collectées en recommandations d'actions. Il doit servir à décider, orienter et agir. Il est donc à la base de l'outil de pilotage de l'entreprise.

§2. L'intelligence économique : surveiller pour agir

Chaque jour qui passe ancre un peu plus les entreprises dans un contexte d'incertitude, de mondialisation des marchés et de concurrence accrue. Cette dérive inéluctable vers la complexité de l'environnement amène les entreprises à une plus grande ouverture sur l'extérieur mais en même temps à une plus grande vigilance. L'homme entrepreneur a toujours eu besoin de s'informer, de surveiller son environnement et notamment ses concurrents, amis ou ennemis, de se comparer aux autres, de connaître les tendances du marché. L'intelligence économique est le dispositif qui a pour fonction de scruter et de surveiller l'environnement pour mieux armer l'entreprise face à des menaces externes et des évolutions significatives de son environnement (Ettorre, 1995 ; Sawaka, 1996). L'objectif est de mieux anticiper les évolutions de l'environnement et de mieux projeter son influence sur

ses marchés. Elle repose sur un contrôle et une gestion efficaces de l'information, qui doit être considérée comme une matière première stratégique pour l'entreprise.

2.1. A la découverte de l'intelligence économique

L'expression « intelligence économique », dérivée de l'Anglo-saxon « competitive intelligence » ou « business intelligence » plus en usage aux USA, est apparue en France en 1994, suite à la publication du rapport de la Commission Martre (1994) ; ce qui renvoie de manière non déguisée au mot anglais « intelligence », qui signifie en langage militaire « renseignements ». Ce vocable, de par sa connotation, est souvent associé à l'espionnage industriel (Rouach, 1996). Ceci ne lui donne d'ailleurs pas les faveurs de la terminologie francophone où nous trouvons d'autres termes tels que veille, réseau de surveillance, etc. (cf. figure 1)

Le concept d'intelligence économique constitue la suite logique de la « recherche documentaire » des années 1970 et de la « veille technologique », mot à la mode dans les années 1980 et au début des années 1990. Il n'existe malheureusement pas de définition stricte de l'intelligence économique. Selon Stenius (1977), c'est à Luhn (1958) que revient la paternité de la définition du système d'intelligence économique. D'après celui-ci, « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* » (Luhn, 1958, p.314). Cette première définition indique d'emblée le lien très fort entre l'intelligence économique et l'action, et l'existence d'une finalité. Autrement dit, l'intelligence économique possède une dimension téléologique : elle est liée un projet stratégique (Bournois et Romani, 2000).

La définition française officielle de l'intelligence économique est celle proposée par le groupe de travail présidé par Martre (1994). Selon ce dernier, l'intelligence économique « *peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* ». Composée de différents types de veille (commerciale, concurrentielle, etc.), l'intelligence économique est l'expression la plus globale qui applique la gestion de l'information à tous les

acteurs de la Nation, y compris l'Etat et ses émanations comme à la fois demandeurs et prestataires de renseignements.

Par ailleurs, le rapport précise que les activités de l'intelligence économique doivent être menées « légalement » et dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. Ce qui permet de les distinguer de celles de l'espionnage.

Cette définition met en évidence certains aspects de l'activité d'intelligence économique :

☞ Le champ d'application : il s'agit d'une démarche qui dépasse largement le cadre de l'entreprise pour revêtir une dimension régionale, nationale voire internationale ;

☞ L'intelligence économique désigne un processus composé des différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation) dont la coordination est importante.

Pour Lesca (1994 et 1997), l'intelligence économique est un processus qui comporte cinq étapes principales :

♦ **Le ciblage** : cette phase consiste à cibler l'environnement de l'entreprise, à préciser la nature des informations susceptibles d'être recueillies sur l'environnement et à identifier les sources d'informations formelles et informelles.

♦ **La traque** : cette étape consiste à désigner les personnes chargées de la collecte des informations. Cette mission peut être la tâche d'une unité spécialisée (Jain, 1984), répartie entre certains membres de l'entreprise (Aaker, 1983 ; Lenz et Engledow, 1986), ou bien l'apanage des dirigeants. Ensuite, la traque consiste à spécifier les tâches qui seront assignées aux veilleurs, ainsi que les conditions d'une bonne collecte des signaux faibles.

♦ **La circulation** : ce stade, signalé par Aaker (1983), consiste à organiser la transmission des informations, collectée à l'extérieur de l'entreprise, vers l'intérieur afin d'éviter toute perte d'information. Ici, il faut préciser les destinataires des informations et d'acheminer les informations vers un lieu de stockage.

♦ **Le traitement des signaux faibles** : cette étape consiste à transformer les signaux faibles, recueillis, en informations significatives utiles à l'action des dirigeants.

♦ **L'action** : une fois le traitement des informations effectué, deux situations sont à examiner. Soit les informations traitées sont floues et nécessitent d'être complétées par d'autres

informations. Dans ce cas, nous revenons à la première étape pour mieux cibler ces informations, ou bien des agents sont désignés pour collecter les informations manquantes. Soit les informations collectées sont suffisamment significatives. Dans ce cas, elles débouchent sur l'élaboration de réponses adéquates.

- ☞ Le cadre légal dans lequel le processus doit se faire (Bloch, 1999) ;
- ☞ L'utilité de l'information (Délesse et Verna, 2002) ;
- ☞ La protection et la sécurité de l'entreprise ;
- ☞ L'efficacité du processus (Lesca, 1994 ; Lesca et al., 1997.) ;
- ☞ L'imbrication de l'intelligence économique dans la prise de décision stratégique et les tactiques stratégiques (Blanco, 2002) ;
- ☞ L'objectif de compétitivité de l'intelligence économique pour l'entreprise (Smircich et al. 1985 ; Gilad et al. 1988 ; Baumard, 1991).

Selon Besson et Possin (2002, p.15), l'intelligence économique est « *la capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées. L'entreprise mettra au service de cette capacité tous les moyens dont elle dispose pour saisir des opportunités ou détecter des menaces* ». Cette définition, à première vue, manque de clarté car elle confond l'intelligence économique et les activités de l'espionnage. C'est pourquoi, les auteurs font ensuite cette distinction et précisent que l'intelligence économique s'interdit de recourir aux procédés coercitifs du renseignement d'Etat.

Pour Levet (1998), chef du service du développement technologique et industriel au Commissariat général du plan, « *la maîtrise du patrimoine scientifique et technique et des savoir-faire de l'entreprise, (...), la détermination des menaces qui pèsent sur ce patrimoine et les opportunités de développement, (...), la coordination des stratégies, que ce soit au sein de l'entreprise (la firme-réseau) ou entre entreprises (le réseau des firmes), (...), enfin, la mise en œuvre de pratiques d'influence* » (Levet, 1998, p. 5) représentent les fonctions essentielles de l'intelligence économique.

De leur côté, Bournois et Romani (2000) ont proposé une définition de l'intelligence économique et stratégique à partir de l'analyse qualitative de définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises :

« Intelligence économique et stratégique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes » (Bournois et Romani, 2000, p.19).

Par rapport à la définition du Rapport Martre, d'autres éléments sont particulièrement mis en avant par ces deux auteurs :

- ♦ Ils se placent spécifiquement au niveau de l'entreprise alors que le champ délimité dans le Rapport Martre concerne aussi bien les entreprises que tous les acteurs économiques et les collectivités ;
- ♦ Ils parlent de « connaissances utiles » et non pas « d'information utile » ;
- ♦ La compétitivité de l'entreprise est placée au premier plan dans les objectifs de l'intelligence économique et stratégique ;
- ♦ A côté des phases de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, Bournois et Romani (2000) insistent sur d'autres étapes comme le ciblage ou le contrôle ;
- ♦ Enfin, des facteurs essentiels du dispositif d'intelligence économique et stratégique sont intégrés dans la définition même de l'intelligence économique. Il s'agit des outils, des salariés et des réseaux.

Ainsi que nous venons de le voir, l'intelligence économique est parfois assimilée à la veille stratégique. Selon Lesca (1994, p.70), la veille stratégique est le *« processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »*. Mais Larivet (2001) insiste sur la nécessité de distinguer ces deux démarches. Pour l'auteur, la veille stratégique est une composante nécessaire et probablement le meilleur point d'entrée. La différence essentielle réside dans la modification de l'environnement que vise l'intelligence économique. En effet, l'intelligence économique est une démarche qui déborde largement le cadre de l'organisation pour revêtir une dimension régionale, nationale voire internationale alors que la veille stratégique ne concerne que l'entreprise.

L'intelligence économique emprunte à plusieurs notions (gestion des connaissances, stratégie, renseignement, prospective, lobbying, benchmarking, gestion des risques, propriété

industrielle, marketing, etc.). Selon Levet (1995), la dimension stratégique de l'intelligence économique réside dans le triptyque réception, interprétation et action. En effet, elle est à la fois un mode de pensée (détenir et interpréter l'information pour agir), mais aussi un mode d'action (partager l'information pour mobiliser). Elle se situe au confluent de trois perspectives managériales : le management de l'information, le management de l'organisation et le management de la compétitivité (Michel, 1999).

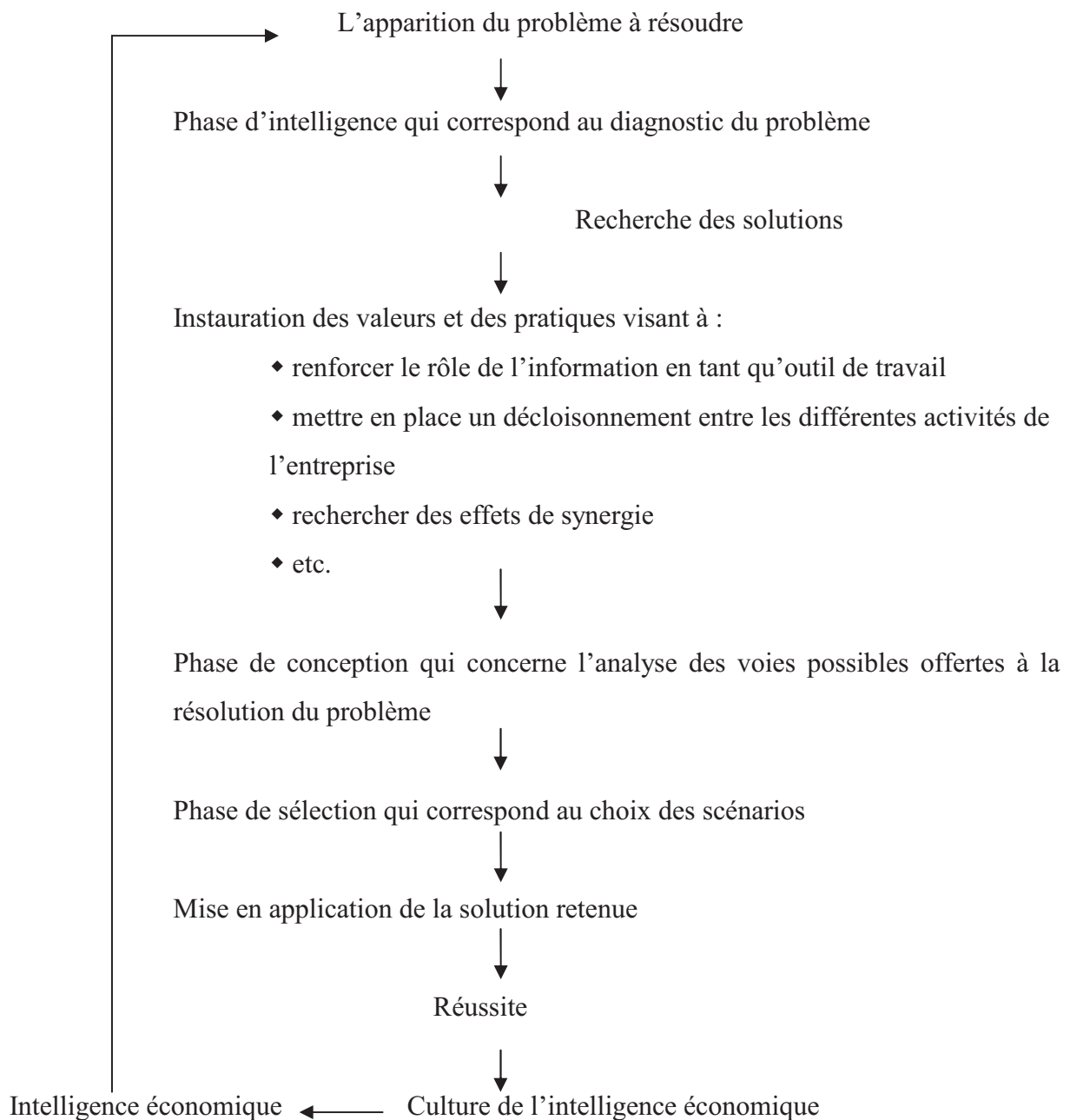
Processus plus que fonction (Denécé, 2001), l'intelligence économique permet à l'entreprise de produire collectivement des connaissances nouvelles en coordonnant le recueil, la capitalisation, l'analyse et la diffusion des informations de toutes natures et ce, grâce à un cycle de questions et de réponses pertinentes. Cependant, elle n'est généralement pas correctement et durablement organisée au sein de l'entreprise. Les moyens qui contribuent à l'intelligence économique existent souvent mais ne sont pas toujours efficacement sollicités. Les membres de l'organisation ne sont pas systématiquement impliqués. Pour être plus précis, l'absence d'une volonté politique ou managériale claire en matière d'intelligence économique « est responsable d'une approche qui reste trop souvent vernaculaire, archaïque et anarchique » (Michel, 1999). En un mot, pour être efficace, une telle démarche nécessite principalement :

- ◆ Une implication de la direction générale (Lesca, 1989). Elle doit être une priorité orchestrée au plus haut niveau. Les travaux de Lesca montrent que le succès de l'intelligence économique dépend fortement de l'attitude des dirigeants et de leur comportement (vouloir être à l'écoute, capacité à être à l'écoute) et est fortement lié à la personnalité du dirigeant ;
- ◆ Une sensibilisation et une formation du personnel associées à cette démarche globale ;
- ◆ Des structures et outils adéquats pour que l'information captée soit analysée, communiquée et utilisée rapidement (Lesca et Chokron, 2000) ;
- ◆ Une prise en compte des informations, à la fois formelles et informelles ;
- ◆ Une mise à disposition d'outils performants tels que système expert, intelligence artificielle, modélisation économique (Guimaraes et al., 1998) ;
- ◆ Une systématisation de la démarche.

Sa mise en œuvre mobilisant un grand nombre d'acteurs dans l'entreprise, elle nécessite avant tout la mise en place d'une vraie culture de l'intelligence économique (Saxby et al. 2002 ;

CIGREF, 2002 ; Achard et Bernat, 1998). Cela passe nécessairement par l'instauration au sein de l'entreprise des pratiques et des valeurs destinées à pousser les différents acteurs à identifier des problèmes, à poser des questions, à proposer des solutions, à développer des comportements favorables à l'information et à son partage, au changement, à l'évolution et aux innovations, etc. (Figure 5).

Figure 5 : Le cycle de la genèse des éléments de la culture d'intelligence économique



Adapté d'Achard & Bernat (1998)

Ainsi, en lieu et place de la hiérarchie et de ses règles, il faut mettre l'accent sur la transversalité avec des corollaires comme l'adhésion, l'implication, la mobilisation, la connivence, la confiance, le respect des normes, c'est-à-dire en fait le passage vers une

organisation plus conviviale, une approche plus participative que directive (Délesse et Verna, 2002).

Enfin, dans un rapport intitulé « *intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* » (2003), le député de Tarn, Mr. Carayon a appelé à l'implication de l'Etat à travers une politique de défense et de sécurité économique. Il a plaidé pour une politique publique d'intelligence économique en dressant 38 propositions, articulées autour de 4 axes :

- ♦ Le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- ♦ L'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- ♦ La mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;
- ♦ Le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

L'intelligence économique correspond à l'émergence d'un nouveau métier, très spécialisé dans le renseignement, l'analyse, l'exploitation et la diffusion de l'information. Ce métier s'apprend, s'organise, se développe, grâce au perfectionnement des outils informatiques. Par ailleurs, ce métier doit respecter les règles éthiques et déontologiques qui régissent les pratiques professionnelles de l'intelligence économique. La dynamique de l'intelligence économique montre aujourd'hui tous les signes permettant de considérer qu'il s'agit d'un mouvement réel touchant l'ensemble des acteurs économiques.

En résumé, il s'agit d'une activité qui permet à l'entreprise de disposer d'une mémoire corporative, d'une banque de scénarios possibles et donc d'une aide à la prise de décision. L'Internet et les nouvelles technologies de l'information et de communication lui ont donné une très forte impulsion. Désormais, l'intelligence économique est considérée comme un véritable mode de management englobant la gestion de l'information et, surtout des connaissances (Niedercorn, 2003). A cet effet, un tel dispositif ne doit pas être réduit à une simple cellule dite de surveillance. Il se doit d'innover l'organisation entière et de mobiliser un périmètre d'acteurs bien plus large que ceux officiellement impliqués. En conduisant à la production de connaissance, le concept est également de plus en plus relié au management des

connaissances (Knowledge Management). Enfin, au niveau de la définition, une stabilisation semble avoir été obtenue en France dans les publications francophones qui se réfèrent souvent à la définition du Rapport de Martre, celle du Rapport de Carayon et celle de Bournoi et Romani.

La notion d'intelligence économique étant définie, nous allons nous intéresser aux sources d'informations relevant de l'intelligence économique.

2.2. L'intelligence économique et information

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement où la gestion, la qualité et la rapidité de l'information constituent des facteurs déterminants de la compétitivité. Nous sommes passés de l'ère industrielle à l'ère de l'information. Les facteurs clés de succès se définissent dorénavant en termes de capacité d'innovation, de mobilisation des compétences, et surtout en termes de maîtrise de cet actif immatériel qui est l'information (Lemos et Porto, 1998). Elle est à la fois une opération (action d'informer) et possède un contenu (ce qui informe), aboutissant à une meilleure compréhension de l'environnement. Les dirigeants ont fini par comprendre qu'à l'avenir le carburant d'une entreprise est l'information et que c'est désormais l'art de dénicher et d'exploiter de bonnes informations avant les autres qui creuse la différence entre deux concurrents (Teece, 1998 ; Hunt et Morgan, 1995, etc.).

2.2.1. Le concept d'information

Le concept d'information s'avère relativement complexe. D'après le Larousse, l'information peut être définie comme l'acte d'informer mais également comme des nouvelles, des conseils, des connaissances communiqués par d'autres et/ou obtenus par des études ou des recherches personnelles. L'information désigne à la fois un processus (succession d'actions par lesquelles on s'informe) et le résultat de celui-ci (volume, variété des informations obtenues).

L'information a été l'objet de nombreuses réflexions. Selon France-Lanord (1989), la naissance du concept d'information est liée « *au développement des systèmes de classification, en particulier dans les premières années du XXème siècle, avec les débuts de la standardisation des classifications comptables* » (France-Lanord, 1989, p. 832). Les travaux de Taylor et de ses successeurs ont permis de mettre en exergue l'importance de la collecte et

de l'analyse scientifique des informations concernant le travail dans l'entreprise. De leur côté, Shannon et Weaver (1949), tout en insistant sur le caractère quantifiable de l'information, ont mis en évidence la relation liant la quantité d'informations contenues dans un message à l'originalité de celui-ci. Ainsi, selon ses auteurs, le message contenant le maximum d'informations est celui qui est le plus imprévisible, donc le plus nouveau pour son destinataire. A l'opposé, un message totalement connu n'apporte aucune information.

Quant à MacKay (1969), elle affirme que l'information étant ce qui forme ou transforme une représentation. Ce faisant, Mackay met en évidence trois caractéristiques de l'information :

- ◆ Le contenu sélectif qui fait référence au caractère insolite de l'information. Selon l'auteur, nous prenons en considération les informations qui nous étonnent et qui nous interpellent ;
- ◆ Le contenu structurel de l'information implique l'existence de niveaux de finesse qui composent et enrichissent l'information. En fait une information est le résultat d'une combinaison de grandeurs qui sont à la base du sens qu'elle produira ;
- ◆ Le contenu métrique fait référence au degré de précision de l'information.

Orientée vers l'informatique, la définition de l'information mise en œuvre par Arzac (1970), insiste sur le fait que celle-ci doit se rapporter à un phénomène variable, c'est-à-dire un phénomène qui peut se présenter sous différents états. Par ailleurs, l'auteur, tout en distinguant l'information de la connaissance, précise que, d'une part, le terme « information » doit être réservé aux renseignements susceptibles d'être écrits et que, d'autre part, l'information doit pouvoir apporter une connaissance. Il est évident que la notion de gain de connaissance est subjective et dépend avant tout du destinataire de l'information, de sa connaissance, etc. D'ailleurs, dans son ouvrage cet auteur parle de « *l'apport éventuel de connaissance* ». En effet, un article peut être dépourvu d'intérêt pour un individu et en même temps représenter un renseignement pour quelqu'un d'autre.

Dans la même foulée, Atlan (1979) se concentre sur le problème de la signification de l'information. Pour lui, le concept d'information doit intégrer à la fois le système et l'observateur. Atlan met en cause le caractère intrinsèque de l'information et insiste sur l'importance qu'il faut accorder aux conditions dans lesquelles elle est produite et observée. Cette remarque a permis à plusieurs théoriciens de préciser le concept d'information en le

situant par rapport à celui de donnée. Ainsi, on utilise le terme « *donnée* » pour qualifier le *matériau brut, l'ensemble de signes ou d'images permettant de représenter des objets, des événements ou des concepts* » (France-Lanord, p. 833). Le terme « information » est alors utilisé pour qualifier des données ou un ensemble de données porteur d'une signification particulière » (France-Lanord, p. 833).

Mayère (1997) insiste quant à elle, sur la nécessité de différencier l'information pour l'observateur de l'information pour le système. L'information pour l'observateur fait référence aux informations qui permettent à celui-ci de se faire une représentation du système observé, alors que l'information pour le système correspond aux informations qui renseignent le système lui-même sur sa propre interrelation avec l'environnement.

A ces différentes analyses vient s'ajouter celle des chercheurs de l'école de Palo Alto pour qui l'information « *nécessite, pour être opérationnelle, c'est-à-dire pour être véritablement une information pour le récepteur, d'une information liée, « information sur l'information* » (Mayère, p.38). Selon ces chercheurs, cette information liée appelée encore méta-information joue le rôle de « *mode d'emploi* » et porte sur les domaines, les conditions d'utilisation, la validité, etc., de l'information concernée.

Enfin, Lesca (1989, p. 20) insiste sur la nécessité de distinguer l'information et les informations : l'information au singulier est un « *processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et sur son environnement, et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même* ». Tandis que le mot informations au pluriel fait référence au résultat du processus d'information. L'information est donc un renseignement qui véhicule une connaissance, un savoir sur un sujet ou une chose.

L'information apparaît aujourd'hui comme une ressource stratégique de l'entreprise, facteur clé de son aptitude à créer, à développer et à défendre des avantages compétitifs. Pour être opérationnelle, elle doit être traitée et nous devons nous interroger non seulement sur son identité (le sujet ou objet concerné) mais également sur ses différentes caractéristiques (la pertinence, la fiabilité, etc.).

2.2.2. Les caractéristiques de l'information

Facteur d'optimisation de la décision, l'information, par son caractère multiforme et intangible, représente une denrée stratégique très spéciale. Elle peut être considérée à la fois comme un objet et un service. L'information peut être assimilée à un produit à partir du moment où elle fait l'objet d'une transaction et qu'elle se présente sous une forme facilement identifiable (livres, journaux, revues, etc.) et ce, quelle que soit sa valeur, sa pertinence, etc. Ainsi, la personne auprès de qui l'on se la procure ne joue que le rôle d'un intermédiaire chargé de vendre ledit produit et n'apporte aucune valeur ajoutée à l'objet mis en vente. En revanche, si l'acheteur ne se contente pas de l'information-produit et qu'il souhaite avoir le résultat du traitement, des informations sur mesure ou bien encore des garanties sur la qualité des informations, la fiabilité des sources, etc., nous parlerons alors de l'information-service. Il convient cependant de préciser que la distinction, entre l'information-produit et l'information-service, n'est pas si claire qu'elle y paraît. Retenons donc simplement que l'information peut, selon les besoins, prendre l'une ou l'autre forme et même parfois les deux simultanément.

Tel que le précise le rapport du groupe présidé par Mayère (1990, p. 25), ce facteur de production a pour particularité :

- ☞ De se situer aux frontières de l'économie, sciences des échanges, aux carrefours des biens matériels et immatériels, des produits marchands et non marchands ;
- ☞ D'appartenir à la catégorie des objets « consommés » mais non détruits par la consommation, coûteuse à constituer mais facile à dupliquer ;
- ☞ D'avoir des incidences considérables mais diffuses et souvent lointaines (dans l'espace et dans le temps), mais parfois instantanées, sur des acteurs qui ne sont généralement pas faciles à identifier ;
- ☞ De se laisser difficilement saisir.

Selon Julien (1992), l'information a quatre caractéristiques distinctes. Ainsi, elle est :

- ☞ Intangible : on ne peut y appliquer de mesures physiques comme à un objet. Elle ne prend forme que si elle passe du savoir (le message) au savoir-faire (la connaissance). Ainsi, toute l'information n'a de valeur, pour un utilisateur donné, que dans la mesure où celui-ci peut en

bénéficiaire ; son utilisation se traduit par des produits tangibles (nouveaux produits ou procédés). Sa valeur économique provient de l'application que l'on peut en faire.

☞ Indissociable : on ne peut dissocier l'information de celui qui la propose (le producteur) ; elle lui appartient et demande sa participation. Cela implique deux notions : la propriété intellectuelle et l'exactitude. Ainsi, il y a un lien de responsabilité morale entre l'information et celui qui la fournit ; mais il ne peut être tenu responsable de l'utilisation que l'on en fait.

☞ Variable : l'information peut varier selon celui qui la transmet et en fonction de celui qui la reçoit. Ainsi, pour une situation donnée, il y a, de temps en temps, perte de la richesse de l'information au profit d'une compréhension accrue.

☞ Périssable : bien qu'une grande partie de l'information technique et scientifique soit conservée et préservée, il n'en demeure pas moins qu'elle devient obsolète rapidement. Compte tenu de son évolution rapide, il faut la mettre à jour constamment.

Nous proposons de rajouter une cinquième caractéristique liée à l'émergence des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et qui confère à l'information son caractère omniprésent. Ceci nous permet de parler du caractère « ubiquiste » de l'information. En effet, désormais, grâce à l'Internet, dès l'instant où une information est inscrite quelque part sur ce réseau, elle est instantanément disponible en tout point du globe.

Pour Norday (2000), l'information peut être qualifiée à la fois :

☞ de bien intermédiaire : dans ce cas nous nous attendons à ce qu'elle fasse partie, d'une manière ou d'une autre, des composants du produit final ;

☞ de bien de consommation finale : ici, nous avons affaire à un produit tangible et choisi en fonction des besoins, du pouvoir d'achat, etc., du client ;

☞ d'outil de production : il s'agit des différentes formules (physique, mathématiques, etc.), logiciels ou des programmes informatiques, etc., utilisés dans un but bien déterminé ;

☞ de facteur de changement : la méthode du benchmarking est l'exemple type qui rend le mieux compte de cette caractéristique de l'information.

Enfin, à ces différentes caractéristiques viennent s'ajouter celles mises en évidence par Mayère (1990) et qui, selon elle, conditionnent la valeur de l'information :

☞ Il n'y a pas d'information en soi. Cela revient à dire qu'elle n'a pas de valeur intrinsèque. Elle est à la fois un processus et un produit. Ce processus nécessite un traitement plus ou moins important, mais nécessaire de la part du système qui l'acquiert. Ce récepteur est donc considéré comme le coproducteur ;

☞ La seconde caractéristique, très liée à la première, tient à ce que l'information est relative au système qui l'acquiert. L'information est relative au système dans sa signification et dans son usage. Sa signification et son usage se définissent conjointement, et elles sont relatives à une action du système et à la temporalité de cette action ;

☞ La troisième caractéristique est relative à l'incertitude attachée à toute information. En effet, pour être affectable, toute information doit être combinée à un mode d'emploi (information sur information), permettant au récepteur de se faire une opinion sur la façon dont elle doit être entendue, et sur le degré de crédit, de validité, etc., pouvant lui être attaché.

Après avoir défini le concept et les caractéristiques de l'information, nous allons nous intéresser aux spécificités des informations relevant de l'intelligence économique. En effet, les dirigeants ont des préoccupations différentes qui nécessitent des informations différentes. Ces informations peuvent revêtir certaines formes, recouvrir diverses classes qu'il importe de définir et connaître avant d'aller plus loin dans notre travail.

2.2.3. La typologie des informations relevant de l'intelligence économique

La compréhension de l'intelligence économique ainsi que des différentes catégories de veille, nécessite que l'on s'intéresse également à l'ensemble des expressions relatives aux différentes formes d'informations, rencontrées dans la littérature. Notre objectif n'est pas de nous attarder trop sur chacune de ces catégories d'informations, mais simplement de clarifier leur signification ainsi que leur portée en matière d'intelligence économique.

2.2.3.1. L'information ouverte, information fermée

Comme le souligne Jakobiak (1998), les auteurs ne portent pas le même jugement sur les concepts d'information ouverte et d'information fermée. Cette divergence crée entre eux un point de désaccord, quant à la signification de ces deux concepts.

Selon Besson et Possin (1996, p.44), l'information fermée correspond à ce qui n'est pas publié, c'est-à-dire essentiellement à ce qui est oral. Tandis que l'information ouverte fait référence à ce qui est disponible et formaté par des textes, quel qu'en soit le support. A l'inverse, Baumard (1991) met l'accent sur la volonté de l'émetteur de diffuser ou non de l'information. Selon l'auteur, si la source délivre une information de plein gré, cette information est ouverte et dans le cas contraire l'information est considérée comme fermée.

A l'instar de Jakobiack, nous adoptons la définition de Baumard qui nous permet de ne pas confondre la notion d'information ouverte et fermée avec celle d'information formelle ou informelle que nous clarifions dans le paragraphe suivant. Il convient cependant de préciser que la ligne de démarcation ainsi dessinée n'est pas si limpide qu'elle n'y paraît. L'information n'est pas intrinsèquement ouverte ou fermée. Par exemple, une information divulguée, par inadvertance, lors d'un entretien avec un client peut être considérée comme ouverte par ce dernier alors qu'en réalité elle était absolument fermée.

2.2.3.2. L'information formelle, information informelle

L'information formelle renvoie à de l'information transcrite. Il s'agit de l'information attachée à tout support tangible : livres, revues, disquettes, cédéroms, bandes magnétiques, etc. Elle désigne une information qui a tendance à noyer ceux qui la reçoivent et dont le tri et la lecture ne sont pas aisés. Par opposition, l'information informelle renvoie à de l'information non transcrite. Il s'agit des informations peu diffusées obtenues dans les foires et expositions, ou bien lors des rencontres avec les clients, les fournisseurs, etc. Elles sont parfois, à tort, assimilées à une forme d'espionnage industriel.

Force est de constater que plus une information est formalisée, plus elle date et moins elle a d'intérêt. La contrepartie est que l'information informelle est, en général, plus difficile d'accès, même s'il s'agit d'une information ouverte du point de vue du récepteur.

Soulignons enfin que dans le cadre de l'intelligence économique, bien que toutes les entreprises s'accordent à souligner l'intérêt supérieur de l'information informelle comme élément structurant d'une décision, très peu d'entre elles réussissent à en systématiser la collecte. D'où la nécessité de la part des dirigeants de souligner auprès de leurs salariés l'importance de ce type d'information et de les encourager à être plus attentifs et à se comporter comme « les yeux et les oreilles de l'entreprise » en vue de glaner ce genre d'information.

2.2.3.3. De l'information blanche à l'information grise

Comme le précise Bloch (1999, p.62) « *la distinction entre l'information « blanche », l'information « noire » et l'information « grise » renvoie au degré de la confidentialité et accessibilité des informations recherchées* ».

L'information blanche a pour caractéristique d'être facile d'accès. Elle englobe la majeure partie des sources formalisées et, de ce fait, elle a une seconde particularité qui est celle d'avoir un taux de redondance plus ou moins élevé. Cette information est devenue désormais d'autant plus blanche qu'avec l'arrivée d'Internet, quel que soit l'endroit où nous sommes, il est facile de se la procurer, ce qui ne diminue pas pour autant son degré de redondance. Quant à l'information noire, elle constitue la pierre angulaire qui sépare les activités d'intelligence économique de celles d'espionnage. Il s'agit de l'ensemble d'informations existant, mais d'accès strictement réservé car hautement protégé.

Entre ces deux classes d'information, il existe une troisième dite d'information grise dont la particularité est de « *comporter le blanc de la légalité* » et « *le noir de la discrétion* » (Achard et Bernat, 1998, p. 52). Autrement dit, elle désigne des informations que l'on obtient de façon informelle, presque par hasard, au détour d'échange avec ses clients, d'une conversation au café ou lors d'un colloque. C'est dans ces multiples occasions que l'on découvre un détail clef sur la stratégie ou les pratiques de la concurrence qui ne figurera jamais dans un document officiel. Ce sont donc des informations qui sont légalement disponibles mais dont l'acquisition nécessite la mise en place et l'entretien d'un véritable réseau relationnel à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise et ce afin d'obtenir des informations fiables et utilisables. Enfin, il convient de préciser que la couleur grise de cette

catégorie d'information peut devenir plus ou moins foncée suivant le degré de facilité d'accès à ce genre d'informations.

2.2.3.4. L'information primaire, information secondaire

Une information est dite « primaire » lorsqu'elle est constituée de documents authentiques de base émanant de sa source d'origine. Elle peut se présenter sous forme d'ouvrages, articles de périodiques, rapports de recherche, etc. Alors qu'elle peut être qualifiée d'information secondaire, toute duplication plus ou moins fidèle, sous la même forme ou sous une forme différente, d'une information primaire. Il en résulte que le crédit que l'on peut accorder à la validité d'une information secondaire est inférieur à celui de l'information collectée à sa source.

L'information secondaire peut également être perçue, tel que le précise Jakobiak (1998), comme dérivant de l'information primaire « par analyse et indexation ». Elle se rapporte, dans ce cas, aux différents éléments constitutifs des banques de données (résumés, références, titres, noms d'auteurs, etc.). Nous mesurons alors l'intérêt, pour qui recherche l'information, de connaître parfaitement les sources ; il s'agit d'un élément de validation.

A ce niveau d'analyse, il convient de préciser qu'en termes de masse d'informations disponibles, il est d'usage d'entendre des propos faisant allusion à l'augmentation exponentielle de la quantité d'information et plus particulièrement à l'explosion de l'information sur Internet. Ceci relève, en fait, d'une double erreur. D'une part, l'information en question est de l'information brute, un ensemble de données non structurées, qui pour être utilisables doivent être collectées par les êtres humains et traitées par les programmes informatiques. D'autre part, l'apparente explosion est en fait celle de l'information secondaire. La même information est dupliquée, pour un coût quasiment nul, sur différents supports et en différents endroits. Le résultat immédiat n'est donc pas l'augmentation de l'information réductrice d'incertitude (négentropie) au sens où l'entend Shannon (théorie mathématique de l'information) mais bien le « bruit » et l'entropie. Nous comprenons ainsi le succès croissant du marché des banques de données professionnelles et de sa résistance face à la concurrence des informations « gratuites » sur Internet.

2.2.3.5. L'information critique, information sensible

L'information critique, telle que définie par Jakobiak (1988), est à distinguer de l'information sensible. Selon l'auteur, elle émane des Facteurs Critiques de Succès (F.C.S).

« L'information critique est celle qui est nécessaire à la réalisation des actions constituant les objectifs prioritaires, les facteurs critiques de succès. (...) Les composantes de l'information critique seront, dans le cas général, très multiformes : toutes les classes, tous les types, toutes les formes d'information, dans tous les domaines d'activité peuvent être concernés » (Jakobiak, 1988, pp.78-79).

Il s'agit donc des informations qui sont absolument vitales et indispensables pour agir ou décider et dont l'absence entraînerait des préjudices financiers importants à l'entreprise. Cette « criticité » doit être évidente pour l'ensemble des personnes concernées et pousser notamment les dirigeants à mettre en place des moyens nécessaires permettant la collecte, l'analyse et le traitement de qualité de ce genre d'informations.

Quant à l'information sensible, elle correspond, selon Bloch (1996, p.83), à « *toute information dont la diffusion ou la divulgation est susceptible d'engendrer la perte d'un avantage concurrentiel* ». Il convient de préciser que la nature des informations sensibles est généralement différente d'une entreprise à l'autre et ce, en fonction de la nature de l'activité, de la stratégie de l'entreprise et surtout en fonction du facteur temps, ce qui rend difficile la classification des informations à forte valeur stratégique. Autrement dit, comme le précise Bloch, « *il n'existe pas, ou très peu, d'informations universellement sensibles* » (Block, 1996, p.84). Précisons enfin, que dans la même lignée, Sawka (1996) distingue trois groupes d'informations : l'information critique, l'information relativement importante et l'information bonne à savoir. Chacune d'elles s'obtient par le biais de sources qu'il divise en deux catégories : les sources traditionnelles (journaux, revues spécialisées, communiqués de presse, etc.) et les sources non traditionnelles (clients, fournisseurs, distributeurs, etc.).

Ainsi que nous l'avons précisé précédemment, l'intelligence économique ne s'improvise pas. Il faut investir de l'énergie, du temps, de l'argent et recourir à des moyens les plus divers. Dans ce contexte, les NTIC en général, et l'Internet en particulier jouent un rôle primordial dans les processus de collecte et d'intégration de l'information au sein des organisations.

C'est pourquoi nous allons nous intéresser à l'emploi de ces outils dans les activités d'intelligence économique.

2.3. L'intelligence économique et Internet

L'introduction des NTIC, notamment par l'utilisation d'outils de transmission et de partage d'informations, induit des transformations importantes des modes de travail et de création de valeur. Internet, un des éléments caractéristiques de cette nouvelle économie, constitue un formidable outil d'intelligence économique. Cet outil qui permet d'allier rapidité et abondance de l'information, facilite notamment la traque des compétences et des sources d'informations. Ce faisant, il amène un nouveau regard sur les activités d'intelligence économiques de l'entreprise (Bajgoric, 2000).

Afin de mieux comprendre l'emploi d'Internet dans les activités d'intelligence économique, quatre outils de collecte de données sont étudiés ici : les Web visibles, les Web invisibles, les bases de données et enfin les logiciels de revue de presse personnalisée.

2.3.1. Le Web visible (Surface Web)

Le web est qualifié de « visible », tout simplement parce qu'il est composé de sites en accès libre offrant des pages bien reliées entre elles. Font partie de ce groupe :

- **Les moteurs de recherche** : le fonctionnement de ce type d'outils est basé sur l'indexation automatique des pages Web, qu'un robot d'exploration vient interroger suite à une requête. Les algorithmes de tri sont différents selon les moteurs, reposant chacun sur des critères qui leur sont propres, d'où les résultats différents pour une même requête. Gratuits, ces moteurs de recherche aident par exemple à surveiller les nouvelles informations sur un produit ou une technologie (articles, communiqués de presse, etc.). Toutefois, l'usage de ces moteurs de recherche ne va pas sans poser des problèmes si notre demande est imprécise. En effet, nous serons obligés, dans certains cas, d'affiner au fur et à mesure notre question et varier notre vocabulaire pour recueillir des informations pertinentes.

Parmi ces moteurs de recherche, nous avons :

♦ **Moteurs de recherche intégrant le web social** : font partie de ce groupe :

- ☞ Blog Area : blogarea.net ;
- ☞ Blogolist : blogolist.com ;
- ☞ Blogorama : blogorama.com ;
- ☞ Google Blog Search : google.fr/blogsearch.

♦ **Moteurs de recherche dédiés à Twitter** : font partie de ce groupe :

- ☞ Just Tweet it : justtweetit.com ;
- ☞ Tweepz : tweepz.com ;
- ☞ Twitter search : search.twitter.com ;
- ☞ WeFollow : wefollow.com.

♦ **Moteurs de recherche visuels** : ils permettent de visualiser l'information, « *accordant ainsi une vision globale du sujet recherché et la liaison entre les différents composants du résultat (Legrain et al., 2014)* ». Font partie de ce groupe :

- ☞ Newsmap : newsmap.jp ;
- ☞ OSkope : oskope.com ;
- ☞ Quintura : quintura.com ;
- ☞ RedZee : redzee.com.

♦ **Métamoteurs de recherche**: ils permettent d'effectuer des requêtes en utilisant plusieurs moteurs de recherche. Ils ont l'avantage de produire des résultats qui compilent plusieurs moteurs, ou bien de pouvoir comparer les résultats des moteurs donc d'apprécier la pertinence des informations recueillies.

- ☞ Browsys : browsys.com ;
- ☞ Dogpile : dogpile.com ;
- ☞ Iboogie : iboogie.com ;
- ☞ Ixquick : ixquick.com ;
- ☞ Polymeta : polymeta.com.

♦ **Moteurs de recherche cartographiques** : ils présentent leurs résultats sous la forme d'une carte, afin d'exploiter plus facilement les informations obtenues.

☞ Cluuz : cluuz.com ;

☞ MaptStan : mapstan.net ;

☞ TouchGraph : touchgraph.com.

▪ **Les répertoires ou annuaires** : ils permettent d'identifier aisément les sites de concurrents ; on pourra alors les mettre sous surveillance, en utilisant éventuellement des « aspirateurs » de sites comme eCatch.

▪ **Les métamoteurs offline** : tels que Stratégique Finder, Copernic, etc., qui permettent de rapatrier les résultats d'une recherche sur le disque dur (après élimination des doublons et vérifications des liens) et de surveiller l'apparition de nouveaux documents sur un sujet.

▪ **Les forums de discussion** : ils seront utiles pour suivre l'actualité d'un produit ou d'une technologie, ou pour surveiller l'apparition de rumeurs.

2.3.2. Le Web invisible (Deep Web)

Parallèlement au Web « visible », il existe un Web « invisible » dont le volume est bien plus important et qui est peu ou mal couvert par les moteurs de recherche. Les ressources de cette partie du Web sont qualifiées ainsi car elles sont invisibles pour les moteurs de recherche classiques, mais nous pouvons les interroger avec d'autres outils spécifiques tels que Lexibot.

Théoriquement, les bases du Web invisible fournissent plus d'informations de qualité que les sites du Web visible. Aujourd'hui, nous assistons à l'apparition des guides permettant de bien préparer la recherche, d'adopter une méthodologie appropriée et, éventuellement, d'identifier les sites les plus performants sur un sujet, choisi par un expert.

2.3.3. Les banques de données

Pour une veille performante, aussi bien à dominante technologique que de marché, les banques de données sont un outil incontournable, indépendamment d'Internet. Longtemps réservées aux professionnels de l'information, les banques de données hébergées sur les grands serveurs sont aujourd'hui disponibles sur le Web invisible, via des interfaces conviviales ou en utilisant les langages d'interrogation des serveurs. L'accès à ces serveurs est cependant, à peu d'exceptions près, réservé aux abonnés, et l'utilisation des bases est payante. La recherche sur les grands serveurs peut être effectuée par l'utilisateur lui-même ou bien encore confiée à un spécialiste de l'information. Ce dernier peut être situé dans l'entreprise (service de veille, service de documentation, etc.), ou hors de l'entreprise (prestataire public, prestataire privé, etc.).

Ces grands serveurs classiques donnent accès à un gisement d'information à la fois structuré et diversifié très nettement supérieur à celui du Web « visible ». On y trouve notamment :

- ☞ Des références avec résumés et indexation d'articles, de conférences, de rapports, de thèses dans les domaines scientifiques, techniques, etc. ;
- ☞ Le texte intégral de plus d'un millier de newsletters dans tous les domaines ;
- ☞ Le texte intégral de nombreux périodiques dont plusieurs centaines de quotidiens du monde entier (français, américain, anglais, allemands, etc.) ;
- ☞ Des informations business/marketing en texte intégral ou sous forme de résumés ;
- ☞ Des références avec indexation de brevets et de marques déposées dans les pays développés ;
- ☞ Le texte intégral des brevets américains, européens ;
- ☞ Les annuaires d'entreprises de presque tous les pays du monde ;
- ☞ Des données financières et des rapports annuels sur les entreprises ;
- ☞ Des opportunités d'affaires et des appels d'offres ;
- ☞ Des informations juridiques pour un grand nombre de pays.

Pour finir, nous souhaitons parler d'un dernier outil d'intelligence économique. Il s'agit des logiciels qui nous envoient régulièrement des informations sur lesquelles nous avons demandé une surveillance (revue de presse personnalisée). Pour cela il suffit de remplir une fiche

« profil » décrivant nos centres d'intérêt relatifs aux demandes d'information. Puis, à des fréquences déterminées (tous les jours, toutes les heures, etc.), le système nous envoie les informations sélectionnées. Ces logiciels qui font partie des outils de collecte de l'information, sont appelés les outils « push » sur Internet. Ces logiciels offrent de nombreux avantages : économies de coût et de temps. Ils permettent par ailleurs d'avoir une vision synthétique et rapide d'un sujet.

En résumé, Internet représente un gisement informationnel considérable pour l'entreprise. Mais avec le Net, nous accédons souvent à des données peu structurées, peu valides, et surtout noyées dans la masse. Chaque requête nécessite de longues recherches, coûteuses en temps, car il faut souvent agir par étapes, délimitant au fur et à mesure des réponses obtenues en champ d'investigation de plus en plus réduit. Cela pose des problèmes pour les entreprises souhaitant capter une information au moment de son émergence (et avant qu'elle ne disparaisse), la recouper avec d'autres et utiliser les informations captées accidentellement, là où on ne les attendait pas (Lesca et Roubiah, 1997). C'est pourquoi, pour exploiter l'information de façon optimale, il est indispensable d'utiliser simultanément les différents outils de recherche disponibles et notamment « des agents intelligents », sous peine de passer à côté de ressources pertinentes.

§3. De l'intelligence économique aux veilles spécialisées

Tel que précise Henri Martre (1994) dans son rapport sur « *l'intelligence économique et la stratégie des entreprises* », la notion d'intelligence économique « *implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des Etats-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opération d'information et désinformation)* » (Martre, 1994, p.17).

Ainsi décrite, l'intelligence économique est une expression générique qui englobe plusieurs facettes telles que la veille concurrentielle, la veille technologique, etc. Les différences portent

à la fois sur les finalités (Veille stratégique, veille tactique)², sur le périmètre (veille spécialisée, veille globale) et sur le contenu (veille technologique, veille concurrentielle, veille marketing, etc.). L'idée développée ici ne vise pas à opposer ces différentes notions. L'intelligence économique y est au contraire défendue comme étant un concept globalisant, intégrant l'ensemble de ces différentes notions à la fois. Ainsi, faire par exemple, de la veille concurrentielle contribue à faire de l'intelligence économique mais ne suffit pas à faire de l'intelligence économique.

3.1. Le concept de veille

A la question posée à brûle-pourpoint « qu'est-ce que la veille ? », la réponse la plus attendue est qu'elle correspond au moment de conscience où nos sens sont ouverts au monde qui nous entoure. Nous disons alors que nous sommes éveillés. Mais, « Veiller » est aussi employé pour montrer notre intention de vouloir poursuivre cette activité de conscience au-delà de la période normale alors que d'autres ne le font pas. Le mot « veilleur », de son côté, s'applique à ceux qui réussissent à demeurer éveillés et même qui s'emploient à surveiller et à garder quelque chose. Il s'agit là d'une première approximation, qui correspond d'ailleurs à la définition que fournit tout bon dictionnaire ; la veille correspond donc à un moment sans sommeil.

Aguilar (1967) est le premier à s'intéresser véritablement au processus de balayage de l'environnement de l'entreprise. Selon ce dernier, il existe globalement deux modes de veille de l'environnement :

- ♦ Le mode « scanning (surveillance) » qui consiste à rechercher régulièrement des connaissances générales sur l'environnement ;
- ♦ Le mode « search » qui se réfère à la recherche ponctuelle d'informations particulières, nécessaire à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

² On distingue souvent la veille stratégique de la veille tactique. Alors que la première se caractérise par la diffusion d'informations à destination des entités de direction de l'entreprise, la seconde décrit au contraire un dispositif de veille alimentant en informations des opérationnels de l'entreprise, des gens du terrain (commerciaux par exemple).

Par ailleurs, pour cet auteur le « scanning » est très clairement un outil d'aide au diagnostic stratégique externe. Poursuivant dans cette voie, Ansoff (1975), de son côté, a souligné l'importance pour l'entreprise de détecter des informations quasi imperceptibles pour éviter les surprises stratégiques. En effet, il estime que, dans un environnement instable, l'entreprise doit être capable de détecter les signaux faibles annonciateurs de « ces surprises » car l'évolution de l'entreprise ne peut plus se prévoir par simple extrapolation des données passées. Quelques années plus tard, Ansoff (1984) va préciser davantage sa pensée en reprenant l'expression d'Aguilar. Ainsi, il préconise la mise en place d'un « système de radar-surveillance » (radar-surveillance system) pour détecter les signaux faibles de l'environnement. Il précise que la surveillance doit être systématique, continue et surtout porter sur tous les domaines sous-environnementaux, aussi bien technologique que social, concurrentiel ou politique. Il est donc l'un des premiers auteurs à préconiser une surveillance globale de l'environnement de l'entreprise.

L'emploi du terme « veille » en français pour désigner une activité permanente de collecte, d'analyse et d'utilisation de l'information à valeur ajoutée provient du concept de surveillance par radar pour la protection d'un territoire donné. En effet, Martinet et Marti (1998) précisent que le radar de veille servant à la surveillance des horizons est là pour observer en tout temps et sous tous azimuts. Le but de ce type de radar est d'alerter en permanence les responsables contre toute menace. Ce concept de surveillance continue et selon tout horizon pour déclencher des alertes est à la base du terme « veille ». Mais cela ne se limite pas là, car il y a un deuxième type de radar dit « de poursuite » qui a pour objectif de se focaliser sur l'objet à analyser, et d'y concentrer toute sa puissance.

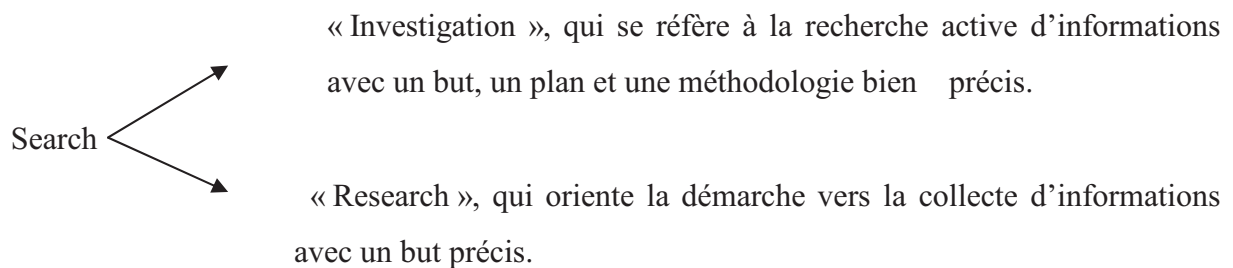
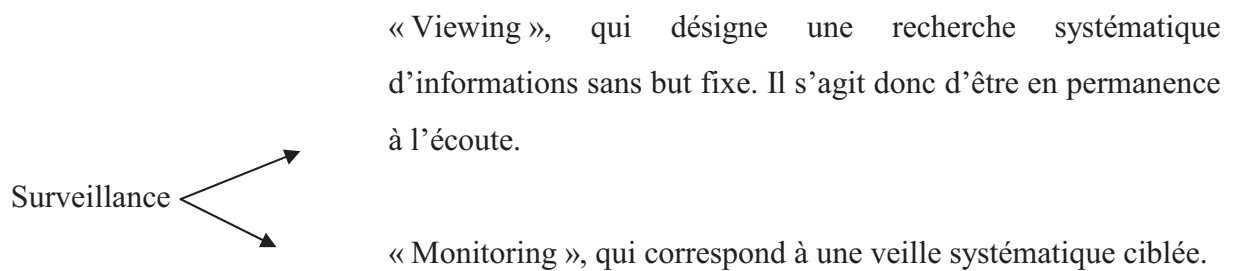
Malheureusement, nous avons souvent tendance à surestimer la dimension de « surveillance » de l'activité de veille au détriment de sa dimension de « poursuite ». Car si la première détecte les menaces et déclenche l'alerte, c'est à la seconde que revient l'identification et la poursuite des « menaces » pour en tirer le plus d'information possible. C'est d'ailleurs cette dimension de poursuite qui pousse le veilleur à vérifier et à affiner ses informations au sujet de « l'inconnu », ce qui ajoute une dimension dynamique à cette activité qui semble être « plus passive » sous son acception d'attente et de « surveillance » (Martinet et Marti, 1998).

Selon Cohen (2000), les prémisses de la notion de surveillance (veille) sont introduites par Young (1961). En effet, cet auteur définit les concepts d'opportunités et de menaces issues de l'environnement de l'entreprise et préconise « *la mise en place de méthodes de surveillance de l'environnement* » en vue d'une adaptation anticipative de l'entreprise (Allouch et Schmidt, 1995, p. 17).

Poursuivant dans cette voie, Cohen (2000, p. 21) précise que le début des années 80 « *constitue un tournant véritable dans l'évolution du concept de surveillance* » et ce, notamment, grâce aux travaux de Porter (1980 ; 1982). Les travaux de Porter constituent une contribution essentielle dans l'évolution du concept de surveillance dans le sens où un coup de projecteur est mis sur la nécessité d'un système organisé et formalisé d'intelligence sur la concurrence. Cette évolution s'accompagne d'une plus grande proactivité ; il ne s'agit plus de surveiller attentivement l'environnement jusqu'à la détection d'un signal pour agir. Il s'agit d'aller chercher et collecter des informations plus ou moins accessibles, pour les transformer en intelligence. Porter (1982) propose ainsi une première modélisation d'un processus formalisé d'intelligence concurrentielle comprenant les phases de collecte, de traitement, de synthèse et de communication des informations aux responsables de la stratégie de l'entreprise.

Appliquée au concept de l'organisation, et en termes plus techniques, nous définissons la veille comme un processus cognitif, c'est-à-dire un système organisé et dynamique de connaissances qui permet à l'entreprise de surveiller en permanence et de façon régulière son environnement, sous tous les angles, ainsi que l'ensemble des acteurs qui y jouent un rôle important, afin de faire face à l'incertitude qui y règne et d'assurer sa pérennité.

Schoderbeck et al. (1975), propose d'affiner les termes « surveillance » et « search » de la sorte :



De même, Morin (1986) du Stanford Research Institute, distingue deux types de veille :

- ♦ « Scanning » qui désigne le balayage général de l'environnement ;
- ♦ « Monitoring » qui se déclenche après une première alerte en se focalisant sur la zone d'intérêt identifiée. La détection des signaux faibles permet en l'occurrence d'identifier les opportunités et les menaces pour l'entreprise.

Pour Baumard (1991), le terme « scanning » est un proche synonyme de « monitoring » (contrôle continu). Mais il affirme que ce terme est beaucoup moins employé dans la littérature récente de la surveillance que dans les années 70. Quoi qu'il en soit, ces deux types de veille correspondent respectivement aux veilles passive et active. Dans le premier cas, il s'agit d'être en permanence à l'écoute de toute perturbation sans but fixe a priori et, dans le second cas, il s'agit de chercher systématiquement des informations très précises. Il est évident que *« plus la veille est active, plus on sait ce qu'on cherche, plus on emploie intelligemment ses moyens et plus on est efficace »* (Martinet et Ribault, 1989, p.181).

En France, vers la fin des années 80, les premiers ouvrages consacrés aux activités de veille paraissent et sont surtout le fait des praticiens (Jakobiak, 1988 ; Villain, 1989 ; Martinet et

Ribault, 1989 ; Hunt et Zartarian, 1990) qui proposent des méthodologies pour répondre à un fort besoin de formalisation de l'activité de veille dans l'entreprise. Un courant de recherche se détache clairement vers le milieu des années 80. Lesca (1982) dont les travaux se basent initialement spécifiquement sur la gestion de l'information, met en exergue l'importance de l'information stratégique pour le dirigeant (Lesca, 1983). N'ayant pas trouvé un mot qui traduise à lui seul l'idée qu'il veut exprimer, Lesca utilisera sans grande distinction les mots ou les expressions suivants : être aux guets, être à l'écoute, surveiller/surveillance, percevoir l'environnement, scruter/scrutation et introduit le concept de « Système d'Information pour le Management Stratégique de l'Entreprise (SIMSE)».

La notion de veille a débuté dans le champ d'informations scientifiques et techniques. On parlait alors de veille technologique. Le domaine d'application était celui des ingénieurs, des process industriels, de la recherche & développement. Le but était d'améliorer la compétitivité interne par le biais d'un suivi des évolutions technologiques, des procédés de fabrication, des dépôts de brevets, etc. Puis, les préoccupations se sont élargies à l'aspect marché, développant la notion de veille concurrentielle et commerciale. Mais, depuis de nombreux autres qualificatifs sont venus enrichir ce vocable. C'est ainsi qu'outre concurrentielle, technologique, la veille peut être marketing, juridique, environnementale, informative.

Analysant les travaux portant sur la veille, Julien (1996) recense quatre courants de pensée qui sous-tendent l'importance de la pratique de veille : la théorie décisionnelle, la théorie de la contingence, la théorie basée sur les ressources ainsi que la théorie entrepreneuriale. Le tableau ci-dessous résume ces quatre différents courants de pensée et présente les principaux auteurs reliés au développement de ces théories.

Tableau 2 : Rappel des courants théoriques qui soulignent l'importance de la veille

Courants de pensée	Points de vue	Auteurs
Théorie décisionnelle	La prise de décision repose sur la capacité de disposer au moment opportun de la bonne information.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Simon (1945) ◆ Cyert et March (1963) ◆ Braybrooke et Lindbloom (1963)
Théorie de la contingence	L'organisation est présentée comme un système ouvert qui doit surveiller et s'adapter à son environnement pour survivre.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lawrence et Lorsch (1967) ◆ Aguilar (1967) ◆ Thompson (1967)
Théorie basée sur les ressources	L'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mahoney et Pandian (1992) ◆ Cyert et al. (1993)
Théorie entrepreneuriale	La recherche d'information représente la fonction principale de l'entrepreneur.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Baumol (1968) ◆ Kirzner (1973) ◆ Stevenson et Jarillo (1990)

Source : André (1996)

En France, le terme de veille a été préféré à celui d'intelligence et ce, en raison de sa connotation militaire ou policière. Il a également été préféré à surveillance qui, lui, se réfère trop à l'univers carcéral ou policier (Baumard, 1990). Cependant, à l'instar de Bloch (1999), Baumard précise que l'intelligence se différencie de la veille en permettant à l'entreprise de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement. Mais aujourd'hui, sous la pression de partisans d'une veille plus offensive, le terme d'intelligence va progressivement être remplacé par le terme « intelligence économique » (traduction en français du terme « Competitive Intelligence »). Cette expression a été choisie pour « souligner la différence entre l'intelligence au sens de renseignement tel qu'il est pratiqué au niveau de la sécurité

des états et des pouvoirs politiques et le renseignement qui sert les intérêts économiques des entreprises » (Cohen, 2000, p. 41).

En résumé, la mission de la veille est avant tout de détecter, dans une masse d'informations, les signaux faibles, mais de qualité, capables de préfigurer une tendance, voire une rupture à venir. Elle a certes un caractère un peu passif en elle-même mais il est de loin le terme le plus utilisé en France. En outre, il présente de nombreux avantages (Cohen, 2000) : nous pouvons parler de veilleur pour désigner l'individu qui pratique l'activité de veille. Ce qui est moins facile avec les termes de « surveillance » ou d'intelligence. De plus, associé à « marketing », « technologique », « juridique », etc. ; il est très représentatif de la nature de l'environnement dont il est question. Enfin, il est souvent utilisé par commodité et ce, malgré le fait que les acteurs impliqués connaissent bien les différences entre les termes de veille, d'intelligence et de surveillance. Pour toutes ces raisons, nous emploierons le terme de veille dans la suite de notre travail.

La veille se développe désormais comme un outil du management moderne, pour assurer la sauvegarde et le positionnement de l'entreprise dans un environnement de plus en plus incertain. Sa mise en œuvre nécessite une structure appropriée, une culture et des procédures spécifiques. Enfin, elle suit une démarche récurrente, qui nécessite de répondre périodiquement à chacun des points suivants (Werner, 1994) : de quelle information l'entreprise a-t-elle besoin ? Où trouver cette information et comment la collecter ? Comment lui apporter une valeur ajoutée ? Comment gérer l'information recueillie ? Qui impliquer dans le dispositif de veille ? Etc.

3.2. Les étapes de la veille

La veille est un processus qui ajoute de la valeur à l'information. Les chercheurs et praticiens la définissent comme la collecte, l'analyse et la diffusion aux responsables des informations sur l'environnement externe de l'entreprise (Martinet et Ribault, 1989 ; Julien, 1996 ; Audet, 1996, etc.). Ashton et al. (1996) ajoutent deux nouvelles étapes à ce processus, à savoir : la planification de la recherche d'information ainsi qu'une boucle rétroactive permettant d'évaluer les résultats obtenus par l'entremise de la veille.

De leur côté, Howell (1996), Hendrick (1996), Kahaner (1996) mettent en évidence quatre grandes étapes propres à l'élaboration d'un modèle de veille :

1. La planification qui comprend deux sous-étapes :

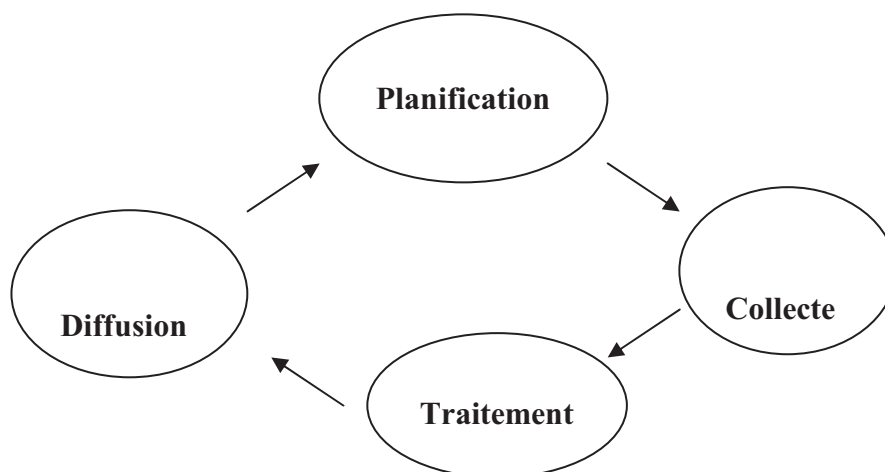
- ◆ Organisation et détermination des spécificités de l'entreprise ;
- ◆ Définition des besoins d'information.

2. La collecte de l'information ;

3. L'analyse de l'information ;

4. La distribution de la connaissance à travers l'entreprise et/ou aux preneurs de décision.

Figure 6 : Le cycle du renseignement



Source : Kahaner (1996)

Pour sa part, Lesca (1994) distingue quatre phases dans le processus de la veille (cf. §2.1) :

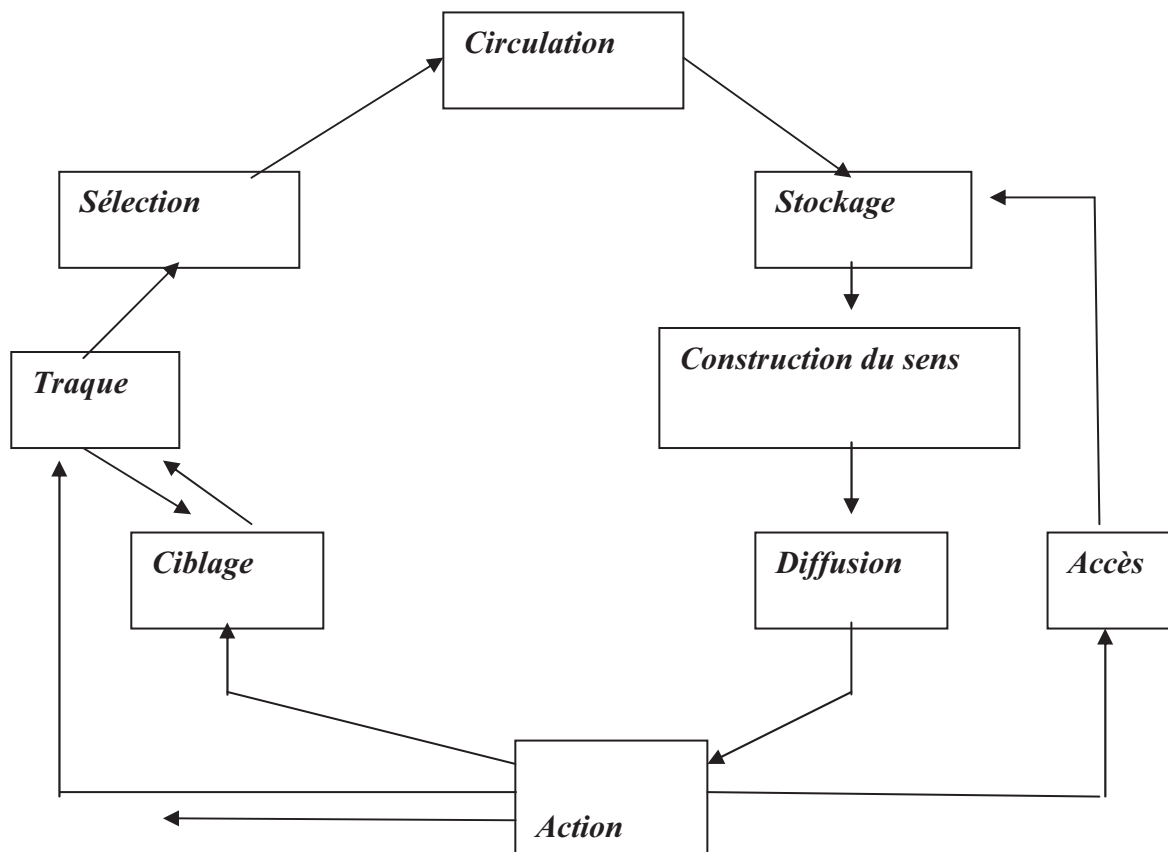
☞ **La phase de ciblage** : elle consiste à définir la partie de l'environnement que l'entreprise a décidé de mettre sous surveillance ;

☞ **La phase de traque** : il s'agit de l'ensemble des opérations de recherche des informations anticipatives ;

☞ **La phase de sélection** : au cours de cette phase, les informations recueillies sont sélectionnées en fonction de leur valeur stratégique ;

☞ **La phase de *création de sens*** : elle permet, à partir d'informations fragmentaires, de reconstituer un « puzzle », c'est-à-dire un ensemble de représentations signifiantes.

Figure 7 : Le cycle de la veille stratégique



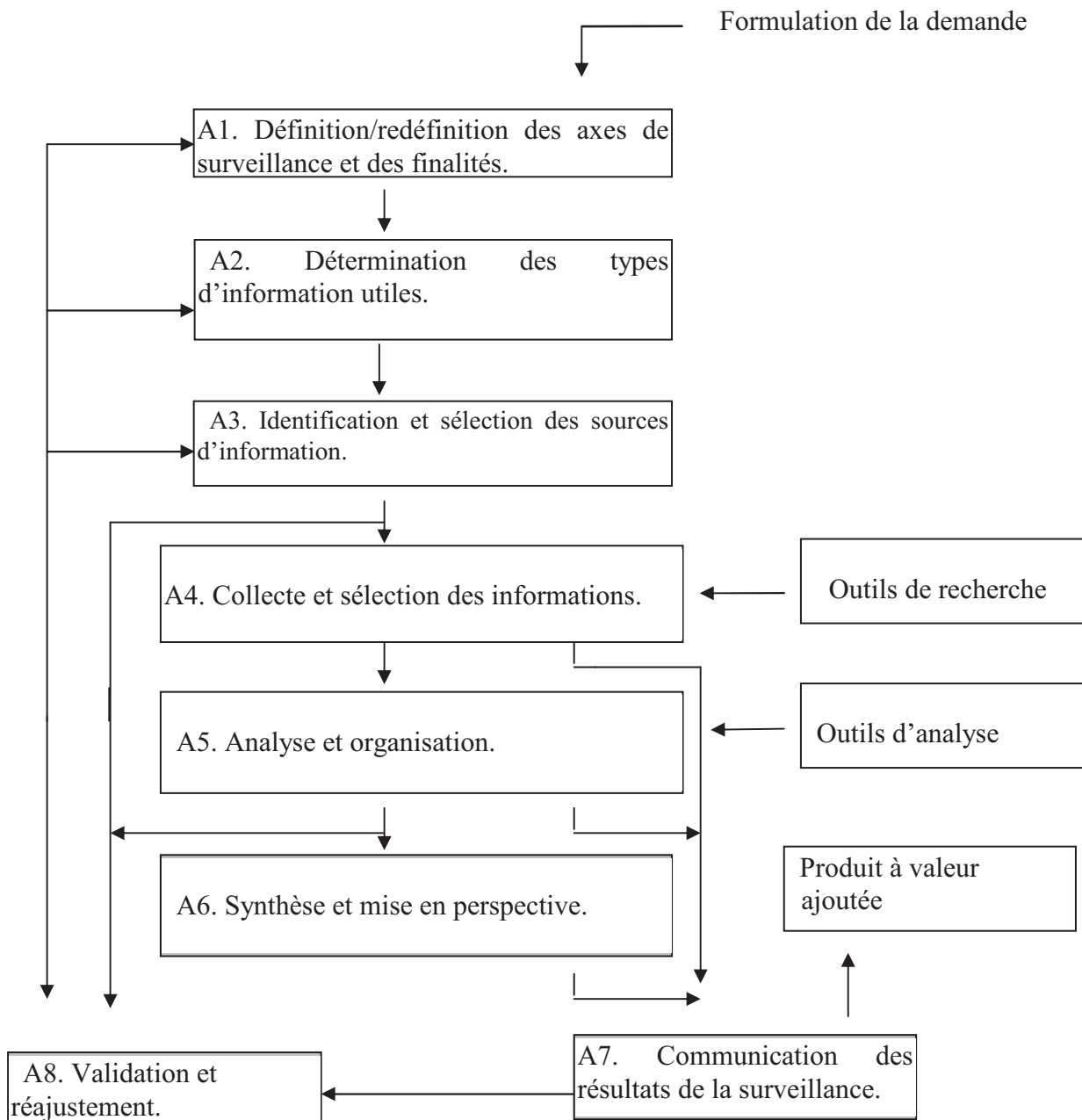
Source : Lesca (1994)

L'AFNOR, s'est, quant à elle, dotée depuis avril 1998 d'une norme (XP X 50-053) qui permet à l'ensemble de la profession de travailler selon des critères et processus communs. Cette norme constitue le minimum commun à toutes les méthodologies de veille et c'est en cela qu'elle valide un processus de veille. L'objectif est de reconnaître à la veille une place au sein des entreprises au même titre que la qualité par exemple.

Cette norme de l'AFNOR décompose le processus de veille en huit étapes différentes (Stiller, 1998, Remande, 1999) [figure 8] :

- 1) Définition / redéfinition des axes de surveillance et des finalités : il s'agit, d'une part, de décrire ou de préciser les sujets qui intéressent les organismes et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, économiques, etc. D'autre part, il s'agit d'identifier les finalités visées par l'entreprise ou l'organisme ;
- 2) Détermination des types d'informations utiles : il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des apports documentaires, etc. ;
- 3) Identification et sélection des sources d'information : parmi les diverses sources existantes (bases de données, centres de documentation, ouvrages, etc.), il convient de choisir la ou les sources pertinentes ou accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres (confidentialité, coûts, etc.) ;
- 4) Collecte et sélection des informations ;
- 5) Analyse et organisation ;
- 6) Synthèse et mise en perspective ;
- 7) Communication des résultats de la surveillance ;
- 8) Validation et réajustement (avec le commanditaire).

Figure 8 : Le processus de la veille : norme AFNOR XP X 50-053



Source : Remande (1999)

Ainsi décrit, le processus de veille, comme le précise Cartier (1999) s'appuie sur différentes personnes à différents niveaux :

☞ **Le premier groupe comprend des collaborateurs dont le rôle consiste à :**

- ◆ Proposer au groupe de veille les thématiques, c'est-à-dire les cibles de veille ;
- ◆ Analyser les résultats de veille qui leur sont présentés sous forme de scénarios ;
- ◆ Traduire les scénarios en actions par leur prise de décision.

☞ **Le 2^{ème} groupe dont la mission est de :**

- ◆ communiquer les requêtes thématiques à l'équipe de veille ;
- ◆ préparer et superviser les cahiers des charges. Bref, ils supervisent l'organisation et l'optimisation du processus de veille ;
- ◆ communiquer les scénarios aux décideurs stratégiques et les inciter à réorganiser leur vision du présent.

☞ **Le troisième groupe comporte des collaborateurs ayant pour fonction :**

- ◆ l'analyse, la synthèse et l'interprétation des informations rassemblées ;
- ◆ la participation à l'élaboration des scénarios ;
- ◆ la validation des démarches par rapport au cahier des charges ;
- ◆ la vérification de la fiabilité et de la pertinence des scénarios par rapport au milieu externe.

☞ **Le quatrième groupe comprend trois sous-ensembles :**

- ◆ Le premier sous-ensemble est composé des collaborateurs dont la mission est d'explorer et d'appréhender l'environnement ;
- ◆ Le deuxième sous-ensemble est formé à la fois des employés qui constituent le personnel de soutien à la veille (bibliothécaires, graphistes, etc.) mais également de ceux qui font partie du groupe de support technique comme les informaticiens, les spécialistes de réseaux, etc. ;
- ◆ Le troisième sous-groupe comprend des consultants externes qui peuvent contribuer aux recherches d'informations pointues ou à la validation des tendances observées.

Une fois défini le concept de veille, nous allons nous intéresser à présent aux différents types de veille qui composent l'intelligence économique.

3.3. Les veilles spécialisées

De manière générale, l'entreprise doit scruter son environnement à deux niveaux complémentaires (Yasaï-Ardekani et al. 1996) :

- ☞ Un niveau général qui concerne l'évolution des tendances lourdes ;
- ☞ Un niveau de plus grande proximité en rapport avec la surveillance du comportement des partenaires directs et indirects.

Hambrick (1981) distingue quatre secteurs dans l'environnement de l'entreprise :

- ☞ Le secteur entrepreneurial qui représente les tendances et événements relatifs aux marchés et aux produits ;
- ☞ Le secteur ingénieur qui concerne les tendances ou événements influant sur la rationalisation de la production et de la distribution ;
- ☞ Le secteur administratif qui se réfère aux tendances et événements influant sur la détermination des rôles et des relations de l'entreprise ;
- ☞ Le secteur de la régulation qui correspond à l'ensemble des lois et des règlements imposés à l'entreprise.

Cette énumération des niveaux d'environnement et des différents secteurs à surveiller permet de mettre en évidence différents types de « veilles spécialisées ». Nous entendons par veille spécialisée, la veille appliquée à un domaine particulier de surveillance : domaines commercial, concurrentiel, technologique, environnemental, etc. L'analyse de la littérature relative à la typologie des veilles nous permet de mettre en évidence deux approches distinctes : l'approche française et l'approche américaine. Selon Antoine (1992), l'école prospective française distingue trois grandes catégories de veille :

- ☞ La première catégorie comporte la veille technologique ;
- ☞ La seconde catégorie comprend les veilles commerciale, concurrentielle et économique ;

☞ La troisième catégorie regroupe les veilles sociale, culturelle et politique.

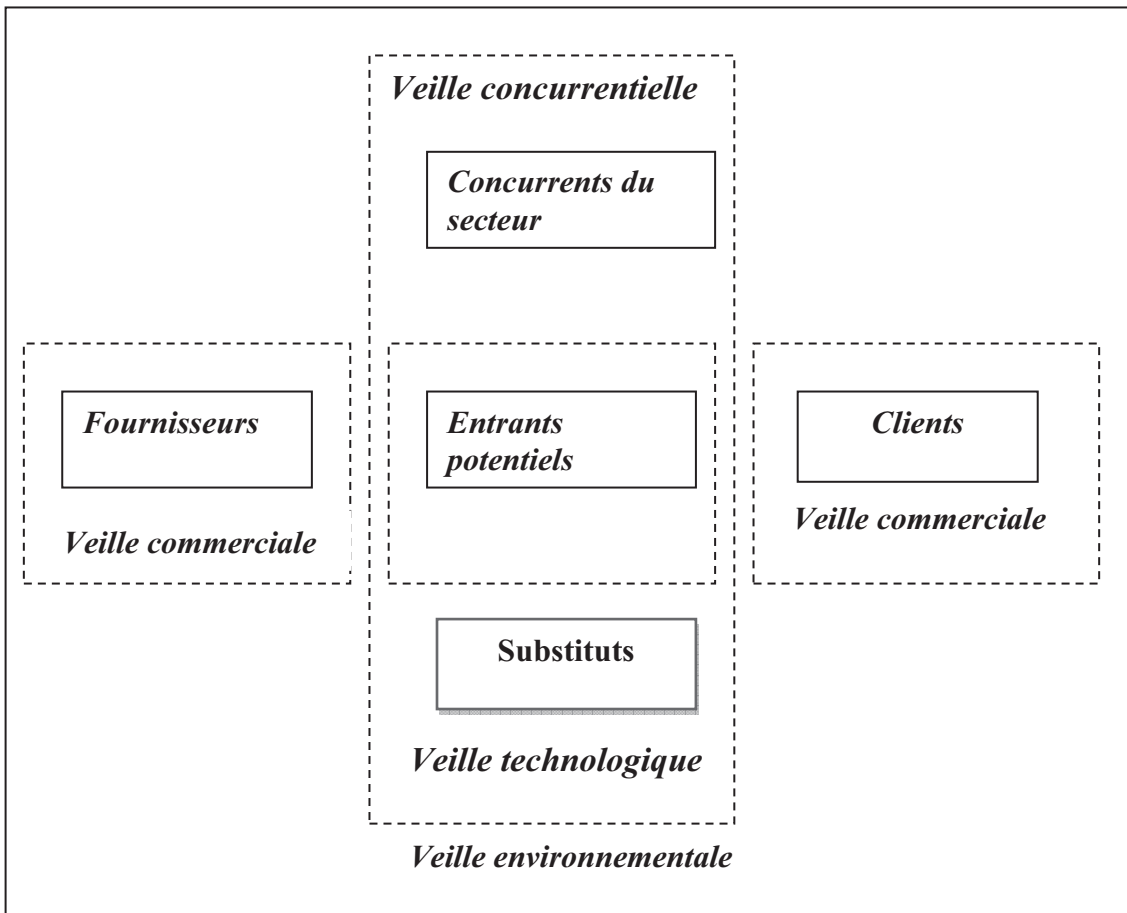
Contrairement à l'approche décrite ci-dessus, l'approche américaine, pour sa part, est basée sur l'analyse des forces concurrentielles de Porter et distingue quatre types de veille :

- ☞ La veille concurrentielle ;
- ☞ La veille commerciale ;
- ☞ La veille technologique ;
- ☞ La veille environnementale.

Dans la figure 9 ci-après, Martinet et Ribault (1989) proposent une visualisation de l'approche américaine. Après avoir défini la veille technologique, ces auteurs définissent les différents types de veille associés aux éléments de la matrice de Porter. Ils l'expriment en ces termes :

« La veille concurrentielle s'intéresse (...) essentiellement aux concurrents actuels et potentiels. Quant à la veille commerciale, elle concerne : les clients (ou les marchés), les fournisseurs, un cas particulier de fournisseur : le marché du travail, avec son produit qui est la main d'œuvre. Et enfin, la veille environnementale concerne le reste de l'environnement de l'entreprise car si, en fin de compte, ce qui fait la différence entre les concurrents, c'est leur capacité à intégrer les événements extérieurs et à y réagir, il n'en reste pas moins vrai que l'aptitude à percevoir et à analyser les signaux de l'environnement lointain avant les autres constituera un avantage appréciable. » (Martinet et Ribault, 1989, p. 50)

Figure 9 : Matrice de Porter et types de veille



Source : Martinet et Rhibault (1989)

Cependant, on voit surgir aujourd'hui dans la littérature d'autres types de veilles telles que veille juridique, veille marketing, veille géopolitique, etc., qui résultent, en réalité, des principaux types de veilles ci-dessus. Ces différents types de veille spécialisée se caractérisent notamment par :

- ♦ **leur permanence** : les activités de veille ne s'inscrivent pas dans des moments et des lieux définis à l'avance (Aguilar, 1967).
- ♦ **l'exploitation des informations informelles** (Blanco, 2002), dans le sens où ce sont souvent les informations informelles qui présentent une importance capitale dans les activités de veille.

♦ **le fait qu'elles sont à la fois individuelle et collective** : individuelle car les activités de veille sont souvent assurées par des personnes ayant des profils particuliers (Aaker, 1983) ; collective pour couvrir l'ensemble des facettes de l'environnement, pour limiter la charge de travail individuel et pour limiter les biais cognitifs de la perception sélective par l'échange et le dialogue.

♦ **la mobilisation des réseaux** : en effet, l'analyse de ces différents types de veille révèle que les sources d'information ne sont plus uniquement des rapports annuels, des revues ou des banques de données, mais aussi des personnes ou des entités avec lesquelles il s'agira d'entrer en contact. Cela implique la participation à des congrès, salons, séminaires, voyages d'étude, associations professionnelles. Cela suppose aussi d'obtenir des informations au contact des concurrents, des partenaires, des fournisseurs, des sous-traitants, des clients, etc., c'est-à-dire, des acteurs faisant partie de l'environnement immédiat de l'entreprise. La mobilisation des réseaux s'impose alors comme un moyen incontournable pour obtenir ce type d'information (Martinet et Marti, 1998 ; Bloch, 1999). Ces réseaux peuvent être internes ou externes à l'entreprise, humains ou informatiques, spécifiques ou partagés et ils interagissent entre eux de manière continue (Hassid et al. 1999). La composante relationnelle et la dimension humaine interviennent donc comme éléments essentiels afin de déployer, entretenir et étendre des « réseaux de connivence ».

♦ **leur caractère secondaire**, dans le sens où ces activités représentent souvent des tâches additionnelles pour les individus qui ont déjà au moins une activité principale dans l'entreprise (Thiéart et al. 1981).

La conjonction de ces différents types de veille permet donc à l'entreprise d'aller au-delà du simple stade d'observation et de mettre en place un véritable système d'intelligence. Ce faisant, elle dispose d'un système d'armes tantôt offensif tantôt défensif dont l'objet est d'obtenir des informations à forte valeur ajoutée pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise.

Une fois les concepts de veille et d'intelligence économique définis, nous allons nous intéresser à l'une des composantes de l'intelligence économique de l'entreprise à savoir, la

veille marketing. Ce concept qui constitue le cœur même de notre problématique de recherche fera l'objet de la seconde section de ce chapitre.

Pour résumer – section 1 :

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise est directement liée à sa capacité à maîtriser les flux d'informations afin d'anticiper la conjoncture et la concurrence. L'unique objectif est l'avantage concurrentiel qu'il faut acquérir, conserver ou accroître en sachant maîtriser les risques mais également saisir les opportunités. Penser à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations susceptibles de permettre à l'entreprise d'atteindre ces buts fait partie des objectifs de l'intelligence économique. Elle est définie par Marmuse (1996) comme étant la capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle. Il s'agit d'un dispositif qui a pour fonction de mettre à disposition des personnes intéressées des informations pertinentes sur l'environnement de l'entreprise : clients, marchés, compétiteurs, environnements juridiques, financiers, etc. A cette fin, l'entreprise fait appel aux outils traditionnels (périodiques, congrès, colloques, bases de données, etc.), aux réseaux internes et externes à l'entreprise mais également et, de plus en plus, aux NTIC et notamment à Internet. Composée des différents types de veille, l'intelligence économique exige une réflexion en profondeur, des structures, des procédures, des outils et surtout un état d'esprit. Mais, elle ne se limite pas qu'à la collecte et à l'analyse de l'information ; elle nécessite avant tout une vraie implication de la direction et un véritable changement de mentalité de la part des employés de l'entreprise. En conduisant à la production de connaissances, le concept est désormais de plus en plus relié au management des connaissances (Knowledge management).

Section 2 : Vers une meilleure compréhension du concept de veille marketing

Les chefs d'entreprises sont désormais largement conscients de l'ampleur du caractère turbulent et imprévisible de l'environnement. Cette turbulence concerne à la fois les marchés, les technologies, les goûts, les comportements des clients, etc. Cette prise de conscience rend plus que jamais nécessaire la mise en place des moyens et des procédures permettant à l'entreprise d'assurer sa performance et sa compétitivité. Parmi les outils privilégiés des entreprises performantes, la veille marketing est l'un des dispositifs qui leur permet de

surveiller et d'anticiper les grandes évolutions des marchés, de détecter les informations sur leurs concurrents, d'être attentif à l'égard de l'évolution des besoins du client et de diminuer les temps de réaction.

A l'instar des autres types de veille, elle fait de l'information une donnée stratégique susceptible d'améliorer et de consolider la compétitivité de l'entreprise. Mais quelle est la finalité de ce dispositif ? Surveiller et comprendre, puis anticiper opportunités et obstacles pour gagner des parts de marché ou ne pas en perdre. Le but est donc d'agir plus vite et plus rapidement et même de prendre l'avantage. Etre bien informé procure un véritable avantage compétitif. Dorénavant, l'arme absolue est l'information et les entreprises en sont parfaitement convaincues.

§1. L'entreprise, l'information, la décision

Selon Le Moigne (1974), toute organisation peut être perçue comme un système comportant trois sous-systèmes en interaction : le système opérant, le système d'information et le système de décision. Le système opérationnel représente l'activité productive de l'organisation. En traitant les différents flux qui définissent ses opérations, ce système produit des informations qui seront enregistrées par le système d'information (Tardieu et Guthmann, 1991). Le système de pilotage permet, pour sa part, soit « *d'interroger les informations élémentaires, soit d'alerter le décideur si certaines variables essentielles atteignent des valeurs critiques ou encore permet de modéliser les processus de décision* » (Tardieu et Guthmann, 1991, p.36). Quant au système d'information, il s'agit d'un dispositif situé entre le système de pilotage et le système opérant. Considéré comme une nouvelle variable stratégique, ce système a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et a effectué en quelques années une irruption rapide dans le champ de la stratégie au point qu'il est considéré désormais comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises.

1.1. Le concept du système d'information de gestion

Appelé suivant les auteurs et/ou les langues « Système d'Information pour le Management Stratégique de l'Entreprise » (S.I.M.S.E), « Système d'Intelligence de l'Environnement » (S.I.E), « Strategic Information Scanning System » (S.I.S.S), « Management Information

System » (M.I.S), « Système d'Information de Management » (S.I.G.), le concept de système d'information de l'entreprise fut proposé pour la première fois aux Etats-Unis au milieu des années soixante c'est-à-dire au moment de l'apparition des premiers ordinateurs dans les entreprises (Algoud, 1992). Mais, comme le précise Peaucelle (1993, p. 6), « *il existait des systèmes d'information dans les entreprises bien avant que ce vocable n'existe et bien avant que l'informatique ne s'en empare. Celle-ci a multiplié les actions qu'on peut y engager* ». Ainsi, la comptabilité mise en place dès la renaissance en Italie et l'Etat Civil, datant en France de la Révolution, sont des systèmes d'information (Peaucelle, 1993).

Le concept de système d'information n'existe pas en soi. Il est inexorablement lié aux données d'origines interne et externe à l'entreprise. Il est à l'organisation ce que le système nerveux est au corps humain, c'est-à-dire comme le précise Monnoyer-Longer (1996, p. 10), « *il est le canal des stimuli et des réactions instinctives ou décidées, mais il comporte aussi les mémoires, dont les connectiques nous sont encore bien inconnues* ». Il fait l'objet de nombreuses interprétations par les utilisateurs. Ainsi, certains le voient comme un ensemble de matériels et de logiciels, d'autres comme un système amélioré de fichiers, ou bien comme un canal de transmission des informations, ou encore une menace, etc. (Leek, 1997).

Bien des auteurs ont donné des définitions de l'expression « Système d'Information ». Selon Davis (1985, p. 6), un Système d'Information de Management (SIM) est « *un système intégré homme-machine destiné à fournir de l'information pour assister les fonctions opérationnelles, de management, d'analyse et de prise de décision dans une organisation* ». Ce système utilise du matériel et du logiciel, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision, et enfin, une base de données.

Reix (2000, p. 75) définit un système d'information comme étant « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations* ». Il s'agit donc d'un ensemble finalisé destiné à satisfaire des demandes précises en matière d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication des informations. Une telle définition, comme le précise l'auteur, permet de mettre en exergue trois caractéristiques du système d'information :

- ♦ Tout d'abord, le système d'information concerne l'ensemble de ressources de la firme et ne se limite pas aux seuls moyens informatiques ;
- ♦ Puis, « *il doit exister une cohérence dans l'utilisation de ces ressources, dans leur architecture et dans leur insertion au sein de l'organisation* » (Reix, 1983, p. 6) ;
- ☞ Enfin, il est possible de considérer comme système d'information des réalisations purement manuelles. Autrement dit, « *il n'y a pas lieu d'assimiler système d'information à un système informatique et à la présence obligatoire d'ordinateurs parmi les ressources* ».

De leur côté, Mason et Mitroff (1973) affirment que tout système d'information concerne en dernier ressort un individu, pourvu d'un profil psychologique donné, confronté à un problème précis dans un contexte organisationnel déterminé. Pour résoudre son problème, cet individu a besoin d'éléments de prise de décision, perçus au travers d'un mode de représentation qui lui est propre. Il est évident que même si cette définition est limitée quant à l'importance du rôle joué par les technologies de l'information, elle met l'accent sur le caractère contingent et spécifique de tout système d'information.

Quant à Lesca et Lesca (1995, p. 51), ils appellent système d'information de management « *le dispositif par lequel l'entreprise s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution* ». Enfin, même si Simon (1980) indique qu'il n'existe aucune description unique et bien déterminée de ce qui est au juste un système d'information de gestion, il souligne cependant que la tâche principale d'un système d'information efficace consiste à filtrer l'information et non à la démultiplier.

Le système d'information apparaît au cœur de la gestion comme élément-clé et non plus en périphérie. Il peut concerner l'entreprise dans son ensemble et, dans ce cas, nous parlons du système d'information global de l'entreprise. Mais le système d'information de l'entreprise peut être également envisagé comme un ensemble de sous-systèmes reliés entre eux, conçus et mis en place selon les besoins. Ces sous-ensembles peuvent être définis selon trois approches :

a) Les sous-ensembles en termes de finalité :

Il est possible de distinguer les systèmes d'information en fonction de leurs finalités. Ce faisant, nous pouvons discerner :

☞ **Les systèmes de pilotage qui** ont pour fonction d'assister les managers dans leurs processus de prise de décision. Appelés de manière générale SAD (Systèmes d'Aide à la Décision), ces systèmes «*fournissent une assistance aux décideurs essentiellement pour des problèmes non totalement structurés*» (Reix, 2000, p. 40) tout en leur laissant généralement l'initiative de la conduite du processus de résolution.

☞ **Les systèmes de support de gestion qui** peuvent être assimilés aux systèmes de production de rapports, répondent à trois objectifs principaux : le support des systèmes d'aide à la décision, l'assistance pour le traitement des transactions et, enfin, l'information des gestionnaires à différents niveaux ;

☞ **Les systèmes de support d'opération** qui ont pour rôle de faciliter les traitements des opérations quotidiennes relatives aux activités de l'entreprise. Ils se subdivisent en systèmes de traitement des transactions, systèmes de support et contrôle des processus industriels, systèmes de support des opérations de bureau et communication.

b) Les sous-ensembles en termes d'activités de management à l'intérieur d'une fonction organisationnelle

La structure du système d'information de l'entreprise peut être décrite en termes des différentes activités exécutées au sein d'une fonction de l'organisation. Anthony (1965) distingue trois niveaux hiérarchiques dans sa pyramide organisationnelle et décisionnelle. Selon l'auteur, ces trois niveaux correspondent aux trois niveaux d'activité de management :

☞ **La planification stratégique** qui concerne les définitions des buts, la détermination des objectifs organisationnels, la politique et les pratiques d'une organisation. Elle vise donc des décisions majeures dont les conséquences sont à long terme ;

☞ **Le contrôle de gestion** qui se rapporte à l'acquisition des ressources, à l'établissement et au contrôle des budgets, etc. Il concerne donc des décisions à plus court terme ;

☞ **La gestion opérationnelle** qui correspond à l'utilisation efficace et efficiente des ressources dans l'accomplissement des activités à l'intérieur des contraintes budgétaires. La portée des décisions est donc en général à très court terme.

Reix (2000) en se basant sur cette classification en trois niveaux distingue quatre types de systèmes d'information :

- ☞ Planification stratégique ;
- ☞ Contrôle de gestion ;
- ☞ Gestion opérationnelle ;
- ☞ Traitement des transactions.

Néanmoins, nous prenons le parti de regrouper les activités de traitement des transactions et de gestion opérationnelle en un seul ensemble du fait que ces deux types de systèmes relèvent, selon nous, du niveau exécutant.

c) Les sous-ensembles en termes des principales fonctions de l'organisation

Dearden (1972) est l'un des premiers à avoir affirmé qu'un système d'information doit comprendre plusieurs sous-systèmes propres aux différentes fonctions de l'entreprise et reliés entre eux. En effet, l'organisation étant composée des différentes fonctions (départements) distinctes, le système d'information de l'entreprise peut être regardé comme une fédération des sous-systèmes d'information (un par fonction principale de l'organisation). Ainsi, peuvent être distingués :

- ☞ Système de gestion marketing (commerciale) ;
- ☞ Système de gestion de production ;
- ☞ Système de gestion comptable et financière ;
- ☞ Système de gestion personnel ;
- ☞ Etc.

Il est bien évident que ce découpage est arbitraire et qu'il peut y avoir des systèmes communs de support employés par plus d'un sous-ensemble. Mais quoi qu'il advienne, chaque système fonctionnel est unique dans ses procédures, programmes, modèles, etc. Toutefois, selon Reix (2000), étant donné les interdépendances entre les différentes fonctions de l'entreprise, l'objectif principal de la planification des systèmes d'information doit être de chercher à intégrer ces différents systèmes entre eux, notamment par le partage des données communes.

Considérés à la fois comme les supports des opérations et les supports pour la gestion, les systèmes d'information sont regardés aujourd'hui par les dirigeants comme un levier stratégique du positionnement concurrentiel, une variable clé de compétitivité de l'entreprise « *tant sur le court terme (processus de production) que sur le long terme (processus d'innovation)* » (Mira, 1993, p.36). Leur fonction de traitement de l'information devient ainsi, à l'instar des autres fonctions de l'entreprise (recherche et développement, marketing, etc.), des sources de novation, ce qui facilitera davantage l'adaptation de la firme à son environnement, et donc assurera sa compétitivité (Augusto et Devé, 1989).

La plupart des systèmes d'information existants ont un but administratif de mémoire collective de l'organisation. Ils ont donc pour fonction « *d'enregistrer des actes antérieurs, de faire connaître les faits à ceux qui sont loin ou qui viendront plus tard* » (Paucelle, 1983, p. 10). Mais ils permettent également aux dirigeants d'ajuster les actions des diverses fonctions dans l'entreprise. Ce faisant, ils renseignent chacun « *sur ce qu'ont fait les autres et sur ce qu'il doit faire ou sur ce qui est interdit* » (Paucelle, 1983, p. 11). Par ailleurs, de tels systèmes ont comme fonction de mettre à disposition des dirigeants des outils d'aide à la décision leur permettant de faire face à des situations décisionnelles plus ou moins complexes. En effet, compte tenu de la complexité de l'environnement due à la nature et au nombre de variables à prendre en compte ainsi qu'au processus d'analyse de ces variables, le décideur est d'autant plus rassuré qu'il disposera d'outils performants susceptibles de l'aider à préparer sa propre décision. Les auteurs tels que Gottschalk, (2000), King et Teo (2000), McFarlan et al. (1983) sont parmi les premiers à avoir affirmé que les entreprises utilisent leurs systèmes d'information de sorte à avoir un impact sur leur stratégie concurrentielle. De son côté, Parsons (1983) en s'appuyant sur le modèle des cinq forces de Porter, affirme que les systèmes d'information ont des impacts à trois niveaux distincts : le secteur d'activité, l'entreprise et la stratégie suivie. Poursuivant dans cette voie, il met l'accent sur le fait que les systèmes

d'information constituent une arme concurrentielle pour les organisations, que ce soit pour mener une stratégie de différenciation ou encore une stratégie par les coûts. Enfin, Porter & Millar (1986) notent que les systèmes d'information et les technologies qui leur sont liées, ont une influence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

L'utilité des systèmes d'information peut être également analysée en termes de leur contribution à la mise en place des réseaux de relations d'affaires avec les différents partenaires de l'entreprise tels que les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, etc. (Scott-Morton, 1995). Il s'agit d'une forme d'intégration inter-organisationnelle appuyée sur des technologies de communication. En effet, l'avènement de nouvelles technologies de l'information facilite la mise en place de ces réseaux et améliore la flexibilité des entreprises notamment en matière opérationnelle et stratégique.

L'apport du système d'information dans le domaine de flexibilité opérationnelle se traduit par une capacité d'adaptation ex post de l'entreprise aux évolutions quantitatives de l'environnement telles que modification du volume de la demande, des conditions de l'offre, etc. Les NTIC permettent à l'entreprise de détecter plus tôt les signes annonciateurs de ces changements et de réagir en conséquence. Pour ce qui est de la flexibilité stratégique, les NTIC permettent à l'entreprise d'améliorer ses délais de réaction, de production, de conception, etc. (Reix, 1999).

Aujourd'hui, les systèmes d'information sont perçus davantage comme des nécessités plutôt que comme des armes stratégiques. En effet, comme le précise Vitale (1986), le maintien de l'avantage concurrentiel avec les systèmes d'information est très difficile et si sur un secteur une entreprise tire un avantage significatif des systèmes d'information implantés, ces derniers deviennent alors une nécessité stratégique aux yeux des concurrents qui vont s'attacher à en faire de même, c'est-à-dire à copier l'innovation. Aussi, les systèmes d'information apparaissent dorénavant davantage comme une arme stratégique permettant de lutter contre les concurrents pour les premiers entrants et comme une nécessité stratégique pour les suiveurs plutôt que comme une arme stratégique puissante. Dans cette perspective, les systèmes d'information stratégiques ne peuvent donc conduire à un avantage concurrentiel que par la capacité d'un concurrent à les maîtriser mieux que les autres. La source de l'avantage concurrentiel est donc de moins en moins perçue dans le système d'information lui-même,

mais plutôt dans la capacité de l'organisation à l'utiliser pour favoriser ses ressources spécifiques.

1. 2. Du système d'information à la décision

L'information est l'ingrédient qui nourrit la décision (Adomi, 2002 ; Yada, 1998). Elle est par nature un concept dynamique étroitement lié à la décision et donc à l'action (Merunka, 1987). L'action suppose la prise de décision et la décision requiert l'information. Et c'est la décision qui permet « *d'isoler l'information évaluable, celle qui orientant l'action peut être considérée comme un facteur de production de la décision et « achetée » comme une marchandise* » (Veran, 1991, p. 42).

Le concept de décision est souvent présenté comme la manifestation première de l'action et de la réaction de l'organisation. Il s'agit d'un processus (structuré ou non) reconnaissable par les événements et/ou signaux la requérant, par les actions entreprises et surtout par ses résultats. Du point de vue heuristique, on a souvent tendance à parler de l'information, de la décision, de l'action, de l'événement et/ou du signal, du système d'information comme étant des éléments distincts. Mais, en réalité l'ensemble de ces concepts sont étroitement liés et imbriqués. En effet, l'événement et/ou le signal appelle un système de veille et donc la mise en place d'un système d'information, qui nourrit la décision et qui elle-même impose des actions. Il est clair que « *cette codétermination événement-système d'information-action vient relativiser une lecture trop rapide des théories normatives de la décision qui pourrait laisser imaginer trois ensembles séparés de concepts préexistants* » (Veran, 1991, p. 43).

Cherchant à identifier les relations entre les types de décisions et les caractéristiques des systèmes d'information qui s'y rattachent, un certain nombre d'auteurs ont proposé des classifications des décisions managériales. Ainsi, nous avons vu dans le paragraphe précédent la classification par niveaux des activités managériales proposée par Anthony (1965) : la planification stratégique, le contrôle tactique et le contrôle opérationnel. Ces trois niveaux concernent successivement les dirigeants, les cadres et les gestionnaires d'opérations.

Sur la base de ce triptyque, Gorry et Scott Morton (1971), ont essayé d'appréhender les caractéristiques des informations donnant naissance à ces différents types de décision. Ainsi, les informations correspondant au contrôle opérationnel, sont d'origine interne, hétérogènes, éparpillées, précises, détaillées et sont fréquemment employées. En ce qui concerne les informations destinées à la planification stratégique, elles sont agrégées, pas nécessairement précises et synthétisées pour les dirigeants. De plus, elles sont prospectives, généralement d'origine externe et concernent la veille, la vigilance, le panorama concurrentiel (Gervais, 1989). Quant aux informations à vocation de contrôle de gestion, elles résultent des relations interpersonnelles entre les managers et leurs subordonnés.

Tableau 3 : Caractéristiques de l'information et activités managériales

<i>Caractéristiques de l'information</i>	<i>Contrôle opérationnel</i> →	<i>Planification stratégique</i>
Source	Interne	Externe
Champ couvert	Etroit	Large
Niveau d'agrégation	Faible	Elevé
Précision	Elevée	Faible
Horizon temporel	Passé	Futur
Actualité	Elevée	Faible
Fréquence	Très fréquente	Peu fréquente

Source : Gorry & Scott Morton (1971)

Cependant, comme le précisent March (1991) et Simon (1955, 1956), la relation information-décision donne naissance à une double complexité. La première est relative aux décideurs et à leur capacité limitée en matière de traitement de l'information. Quant à la seconde, elle trouve son origine dans l'ambiguïté de la relation information-décision. Selon March, cette ambiguïté est liée à quatre aspects influençant la prise de décision dans les organisations, à savoir : les préférences des managers, la pertinence et la signification des informations à collecter et enfin, l'intelligence des systèmes complexes de l'organisation.

Selon Crozier et Friedberg (1977), les jeux politiques dans l'organisation influencent la façon dont les informations sont utilisées, sélectionnées et présentées. Ainsi, Le Moigne (1979)

souligne que l'acteur décide plus de l'information que celle-ci n'informe ses décisions. De même, Feldman et March (1991) notent que les décideurs recherchent souvent des informations pour justifier une décision déjà prise ou allant dans le sens de leurs préférences.

Compte tenu de ce qui précède, le constat de différentes « insuffisances » des systèmes d'information dans le domaine de l'aide à la décision organisationnelle n'est pas réellement surprenant (Scott-Morton et Gorry, 1971 ; Simon, 1997).

Ainsi que nous l'avons indiqué, le système de décision d'une entreprise peut être défini comme l'ensemble des processus par lesquels l'information est convertie en action. Or, les actions et décisions prises au sein de la firme sont nombreuses et nécessitent, comme l'ont montré Gorry et Scott Morton, des informations d'origines diverses. Poursuivant dans cette voie, Le Moigne (1973) propose une classification des informations circulant dans l'entreprise. Ce faisant, il en distingue trois catégories :

☞ **Les informations fatales** : il s'agit des informations relatives au fonctionnement de l'entreprise. Elles proviennent donc de l'intérieur de l'entreprise ;

☞ **Les informations modèles** : ces informations sont intégrées en permanence aux modèles de décision et émergent de l'extérieur de l'entreprise ;

☞ **Les informations aléatoires** : il s'agit des informations qui proviennent également de l'extérieur de l'entreprise et dont les dirigeants peuvent temporairement avoir besoin.

Puis, l'auteur développe une typologie basée sur des décisions dites programmables (les raisonnements peuvent être entièrement programmés sur l'ordinateur) et non programmables (Le Moigne, 1974). Il précise alors que les décisions programmables consommeront exclusivement des informations fatales et les décisions non programmables feront appel aux trois familles d'informations. Enfin, l'auteur s'interroge sur la manière de concevoir des systèmes d'information permettant de résoudre les problèmes de décision.

Poursuivant dans cette voie, Le Moigne (1973) précise qu'il y a deux manières distinctes de concevoir les systèmes d'information. Le décideur peut soit « *s'interroger sur la nature de la décision et dessiner le système d'information en conséquence* », soit « *s'interroger sur*

l'origine de l'information et dessiner le système d'information en conséquence » (Le Moigne, 1973, pp.61-62).

La première vision correspond à la conception d'un système d'information par l'aval (i.e. « *le système d'information cherchant qui satisfaire* ») et la seconde à la structure d'un système d'information par l'amont (i.e. « *le système d'information cherchant l'information* »).

Zani (1970) exprime sa préférence pour la première conception du système d'information. En effet, en s'appuyant sur la classification des activités de management proposée par Anthony, l'auteur plaide pour la mise en place d'un système d'information susceptible de fournir aux dirigeants des informations conformes aux priorités stratégiques de l'entreprise. De plus, selon l'auteur, les dirigeants étant les seuls à pouvoir se prononcer sur l'avenir stratégique de l'entreprise, il est impératif de concevoir un système basé sur les types d'information qu'ils pensent indispensables aux décisions. D'autres auteurs, tels que Le Moigne et Anthony, plaident pour la seconde conception du système d'information (par l'aval) car ils pensent, à juste titre, qu'il est difficile, compte tenu du caractère incertain de l'environnement, de déterminer et de prévoir à l'avance les décisions susceptibles d'être prises ainsi que les informations qui s'y rattachent.

Ce développement au sujet de la relation existante entre information-décision-action pourra paraître à certain bien théorique. Il est cependant nécessaire car nous touchons le cœur de l'intelligence économique. En effet, la problématique soulevée par l'intelligence économique se pose en des termes pragmatiques en ce qu'elle affirme l'existence d'une liaison entre compétitivité, gestion stratégique de l'information et décision (action). Dans ce contexte, l'information n'est pas considérée sous l'angle du pouvoir mais sous l'angle de la puissance, c'est-à-dire la capacité à mettre en œuvre des décisions (actions) en vue d'influer sur l'environnement.

La complexité des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. De ce fait, la rapidité de réaction de l'entreprise est liée, entre autres, à son système de communication grâce notamment à la transmission et à la communication des

informations relatives à l'environnement. D'où la nécessité de mettre en place un système de communication performant.

1.3. Le système de communication de l'entreprise

Issu du mot latin « communicare », « mettre en commun », « être en contact avec », le verbe « communiquer » renvoie principalement à l'idée de transmettre, envoyer, propager, diffuser (Jeanneret, 2002). Selon Escarpit (1991), la communication peut être assimilée au mot « transport ». Mais pour éviter toute équivoque en matière de communication et d'information, l'auteur précise qu'il faut employer le mot « transport » pour désigner le transfert de matière ou d'énergie, et réserver celui de « communication » au transfert d'une entité appelée information. Pour Joffre et Koenig (1985), le terme « information » se rapporte aux situations dans lesquelles seul le récepteur joue un rôle actif, tandis que l'idée de communication met en exergue les relations interactives.

De son côté, Galambaud (1984) affirme que l'information correspond à la simple mise en relation de personnes avec des faits, alors que la communication est la mise en relation de personnes entre elles. Quant à Benoit (1994, p. 25), il définit la communication comme « *un lien établi entre deux ou plusieurs partenaires par l'intermédiaire d'un moyen quelconque de transmission, et qui permet l'échange d'information entre ces correspondants* ». Il s'agit donc d'un processus séquentiel qui, selon Valla (1979), comporte plusieurs étapes, à savoir : définition des objectifs globaux, choix des cibles, définition des objectifs par cibles, choix des techniques et des véhicules, conception et réalisation, mise en œuvre, mesure de l'impact, feed-back et contrôle. Ainsi exposées, ces différentes définitions laissent à penser que l'information va dans une seule direction (de l'émetteur vers le récepteur) tandis que la communication concerne plusieurs directions (chaque émetteur devenant récepteur et réciproquement).

Nul ne doute que l'entreprise soit concernée à la fois par l'information et par la communication. En ce qui concerne l'information, la firme est l'émettrice des messages vers l'intérieur et/ou l'extérieur ; mais en même temps elle est réceptrice des messages en provenance de l'extérieur ou de l'intérieur. Alors qu'en matière de communication, l'entreprise

est un vecteur d'échanges interactifs avec son environnement, mais également un lieu d'échanges pour son personnel.

Bartoli (1990, p. 61) définit la communication dans une entreprise comme « *un ensemble d'actes, plus ou moins structurés ; elle est aussi un objet, voire une « ressource » fondamentale de l'entreprise si l'on considère la communication comme le fruit d'information, notamment opérationnelle* ». Le terme « communication d'entreprise », tel qu'il est utilisé aujourd'hui, recouvre indifféremment la communication interpersonnelle, la communication institutionnelle, l'informatique, etc. Dans un but de simplification, nous retiendrons deux grandes catégories : la communication interne et la communication externe.

La communication interne peut être définie comme « *le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise* » (Nguyen-Thanh, 1991, pp. 27-28). Il s'agit donc d'une communication informative qui a pour objet de motiver et d'harmoniser les relations à l'intérieur de l'entreprise (Pontoizeau, 1991). Elle pourrait être personnelle ou impersonnelle, descendante, ascendante ou latérale, orale ou écrite. Les moyens de la communication interne sont nombreux :

- ◆ Le journal interne ;
- ◆ Les publications internes ;
- ◆ Les notes de travail ;
- ◆ Les entretiens individuels ;
- ◆ Les réunions de travail ;
- ◆ Les communications informelles ;
- ◆ Les comités ou les groupes de contacts ;
- ◆ Etc.

Quant à la communication externe, comme son nom l'indique, elle concerne la communication entre les éléments de l'entreprise et son environnement externe. Selon Bartoli (1990), la communication externe de l'entreprise recouvre plusieurs dimensions :

- ☞ La communication externe opérationnelle qui conduit les différents membres de l'entreprise à communiquer, en tant que représentants de l'entreprise, avec des partenaires extérieurs ;
- ☞ L'information externe de notoriété (publicité, promotion, etc.) ;
- ☞ La communication externe stratégique qui a pour but, soit, de mettre en place et d'entretenir un réseau de relations susceptibles de « pouvoir servir » lorsqu'une difficulté survient, soit de surveiller l'environnement externe de l'entreprise pour saisir les occasions et détecter rapidement les ruptures du marché. Il est évident que plus la réponse sera rapide, plus elle aura de chance d'être adaptée.

Cette rapidité de réaction des entreprises nécessite la mise en place d'un système de communication performant et efficace susceptible d'intervenir à tous les niveaux. Ce système fait partie d'un concept central de la vie de l'entreprise et peut être défini comme étant un ensemble structuré de ressources (personnes, matériel, procédure) permettant d'assurer l'échange d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (Reix, 2000). Il a, en général, pour but de coordonner les activités, d'informer et de motiver le personnel, d'entretenir un bon climat social au sein de l'entreprise (communication interne), mais également de promouvoir la notoriété, l'image ainsi que les produits et les services de l'entreprise à l'extérieur (communication externe). Plus encore, l'établissement des relations de qualité entre l'entreprise et ses partenaires fait partie des prérogatives du système de communication de l'entreprise. De ce fait, à côté du système d'information, le système de communication de l'entreprise contribue à :

- ☞ l'interprétation des signaux en provenance de l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- ☞ l'adaptation de sa stratégie aux évolutions de l'entreprise et de son environnement ;
- ☞ l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ;
- ☞ la motivation du personnel ;
- ☞ la cohérence des actions ;
- ☞ la modification des comportements et des mentalités ;
- ☞ etc.

En résumé, à l'instar du système d'information, le système de communication de l'entreprise n'est qu'un outil au service de sa stratégie et du fonctionnement optimal de son organisation. Il

ne peut se concevoir qu'au service d'une politique globale, elle-même orientée vers la compétitivité durable de l'entreprise. Le rôle du responsable de communication sera donc de veiller à la bonne diffusion des différentes catégories d'informations indispensables à l'entreprise et à sa notoriété, et à la cohérence entre l'information collectée à l'extérieur et celle obtenue à l'intérieur de l'entreprise et vice versa.

Le système de communication étant un outil au service de l'intelligence de l'entreprise, il est notamment l'une des composantes fondamentales du système marketing de l'entreprise. Celui-ci est composé de trois sous-systèmes dont le système d'information marketing qui a pour objet de générer un flux ordonné d'informations pertinentes destiné à servir de base à la prise de décision relevant de la responsabilité de la direction marketing.

§2. Le Système d'Information Marketing (SIM)

L'émergence des systèmes d'information marketing des entreprises est étroitement liée à la reconnaissance de l'information en tant que source d'avantage concurrentiel. Selon Kotler et Turner (1997), trois développements principaux font ressortir l'importance des systèmes d'information marketing :

☞ **Le passage du marketing local à un marketing national, puis international** : les gestionnaires ont besoin de plus d'informations au fur et à mesure que l'entreprise accroît sa couverture géographique ;

☞ **Les besoins de plus en plus précis des consommateurs** : les consommateurs devenant de plus en plus informés et exigeants, il devient difficile pour les entreprises de prévoir leurs réactions vis-à-vis des nouveaux produits, attributs, conditionnements, etc., d'où la nécessité d'avoir, de plus en plus, recours, à la recherche commerciale ;

☞ **Le passage de la compétitivité par les coûts à la compétitivité par la différenciation** : le recours croissant à la stratégie de différenciation, aux différents moyens promotionnels, etc., font que les gestionnaires ont besoin davantage d'informations précises sur l'utilité et l'efficacité des différents moyens employés afin de définir la stratégie la plus efficace à adopter.

Le système d'information marketing a pour but d'enregistrer ce qui s'est passé et de garder une trace des actes antérieurs. Il a également comme utilité de fournir à l'entreprise des données susceptibles de solutionner un problème marketing spécifique, de la renseigner en permanence sur tout ce qui se passe sur le terrain et ce, notamment par le biais des agents qui se situent à la frontière entre l'entreprise et le marché. Bref, le système d'information marketing sert à informer, à décider, à contrôler, à coordonner et à contribuer aux choix effectués en fonction de ce que nous savons des clients, des concurrents, de l'évolution du marché, etc.

2.1. Le concept de système marketing de l'entreprise (Marketing Management System)

D'une manière générale, le système marketing de l'entreprise peut être défini à l'aide de trois Fonctions :

- ☞ Une fonction de décision qui a pour mission de concevoir et de faire exécuter les actions permettant d'obtenir les comportements souhaités nécessaires à l'atteinte des objectifs préalablement fixés ;
- ☞ Une fonction d'information qui consiste à gérer les informations servant de base à la prise de décision dans le domaine marketing ;
- ☞ Une fonction de communication qui a pour finalité de communiquer à la fonction de décision les informations nécessaires pour qu'elle puisse choisir les actions à mener.

Ces trois fonctions sont assumées par trois systèmes dont la coordination est primordiale. Il s'agit du système d'information, du système de décision et du système de communication marketing. Il est évident que ces différents systèmes, comme le précise Valla (1979, p. 21) « *doivent faire l'objet, dans le cadre du plan marketing, d'une définition précise quant à leurs objectifs, leurs éléments, leurs fonctionnements et leurs relations avec la stratégie et l'organisation* ».

Ce premier effort pour cerner le concept de système marketing de l'entreprise est toutefois insuffisant. En effet, l'existence des fonctions de décision, d'information et de communication ignore les autres composantes ainsi que la réalité et la nature des conflits, la divergence d'intérêts, de comportements, etc. Mais, pour pouvoir expliquer certaines caractéristiques

d'une fonction ou d'un département, « nous devons tolérer qu'à un certain moment, une « méta-représentation » soit posée comme cadre pour les représentations de niveau inférieur » (Blachier 1977, p. 110). Aussi, acceptons ici, la méta-représentation des trois systèmes pour tenter d'expliquer la structure du système marketing de l'entreprise. Selon Nguyen-Thanh (1991), le système commercial et marketing de l'entreprise est fondé à la fois sur :

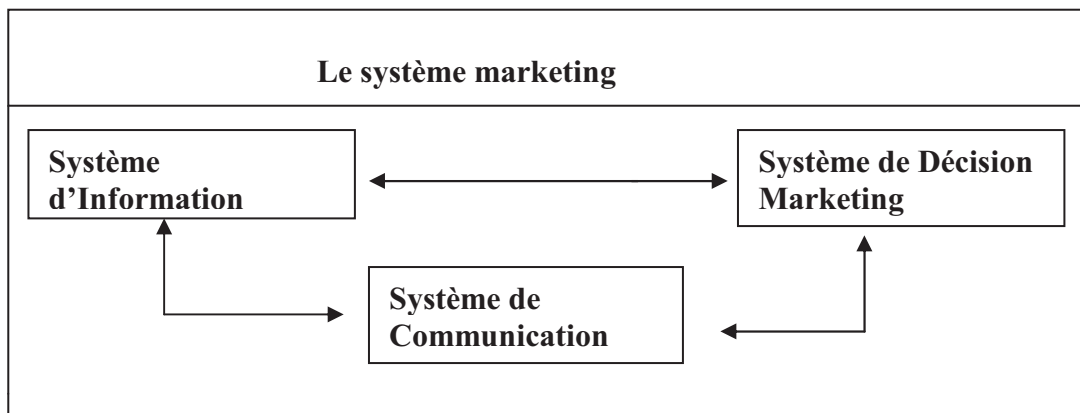
- ☞ le pouvoir et la capacité des services commerciaux et marketing à évaluer et à prévoir les évolutions de l'environnement ;
- ☞ la capacité de l'entreprise à faire face à ces évolutions.

Le marketing a notamment pour objet d'assurer la liaison entre l'entreprise et son milieu extérieur ; il est donc de nature même des décisions du marketing de faire appel à des informations issues de ces deux univers. De ce fait, le système d'information marketing repose sur la capacité d'information et de communication :

- ☞ du marché vers l'entreprise ;
- ☞ des services commerciaux et marketing vers le reste de l'entreprise ;
- ☞ de l'entreprise vers le marché.

Ainsi défini, la stratégie globale de l'entreprise est rattachée à son système marketing notamment par l'intermédiaire du recueil et de la transmission d'informations sur les marchés micro et macro-économiques.

Figure 10 : Les interrelations entre les systèmes de décision, d'information et de communication marketing



Source : Hossein (1996)

2.2. Le système d'information marketing : un élément du système marketing de l'entreprise

Parmi les différents éléments constitutifs du système d'information de l'entreprise, le système d'information marketing bénéficie d'une importance considérable. Il s'agit d'un système destiné à fournir en permanence aux responsables marketing, en temps utile et sous une forme adéquate, les informations propres à orienter leurs décisions et à contrôler des opérations de marketing (vente, tarification, recherche des produits nouveaux, etc.). Il a donc principalement pour objectif de « *structurer et de gérer les besoins d'information marketing* » (Lambin, 1990, p. 25). Plus particulièrement, l'identification des opportunités et la mise en place d'une bonne stratégie marketing résident, entre autres, dans la connaissance des activités des concurrents, des besoins des clients actuels et potentiels, des évolutions du marché. La mise en place d'un système d'information marketing permet de regrouper ces informations afin que les gestionnaires puissent élaborer leurs plans et leurs stratégies marketing efficacement.

2.2.1. Les définitions du système d'information marketing dans la littérature

La première définition du système d'information Marketing a été formulée par Cox et Good (1967, p. 149). Selon ces auteurs, un système d'information marketing est « *un ensemble de procédures et méthodes destinées à l'analyse et à la présentation d'informations qui servent*

de base à la prise de décisions marketing ». Durant les trois dernières décennies, beaucoup d'auteurs tels que Brien et Stafford (1968), Buzzel et al. (1969), Uhl (1974), Kotler et Dubois (2000), Kotler et Armstrong (2007) ont proposé différents modèles du système d'information marketing. Ces auteurs ont tous insisté sur le rôle fondamental du système d'information marketing qui consiste à recueillir, traiter, analyser, évaluer et distribuer des informations pertinentes et précises servant de base à la prise de décisions relevant des responsabilités des décideurs marketing.

Parmi ces auteurs, Brien et Stafford (1968, p. 21) ont proposé une définition assez largement acceptée du système d'information marketing. Il est défini comme « *un ensemble structuré et interactif de personnes, de machines et de procédures, destinées à produire un flux ordonné d'informations pertinentes, issues de sources intérieures ou extérieures à l'entreprise, servant de base à la prise de décisions dans les domaines des responsabilités de la direction de marketing* ».

Pour Montgomery et Urban (1970, p. 230), un système d'information marketing « *est un ensemble intégré de moyens d'informations et d'instruments intellectuels (méthodes statistiques et modèles normatifs) dont se sert une entreprise pour élaborer ses stratégies, établir ses plans et en contrôler la réalisation* ».

De son côté, King (2010) précise que le système d'information marketing a pour objet de recueillir les informations et données pertinentes et les transformer en quelque chose de significatif. Puis, formuler les recommandations basées sur ces données et les stocker pour une utilisation ultérieure ;

Quant à Assael (1993, p. 545), il définit le système d'information marketing comme suit : « *Système qui intègre l'information de diverses sources (clients, concurrents, vendeurs, service à la clientèle, distributeurs, informations secondaires, etc.) et qui la diffuse aux gestionnaires de façon à faciliter la prise de décision de ces derniers* ».

L'analyse de ces différentes définitions nous apprend qu'un système d'information marketing est avant tout un ensemble :

◆ **structuré et ordonné** : en effet, selon Evrard et al. (2000, p. 545), ce qui « *caractérise la mise en place d'un véritable SIM, c'est la planification et l'organisation de la circulation de l'information* » ;

◆ **de personnes, machines et procédures** : il s'agit donc, d'un ensemble formé à la fois d'agents chargés de collecter des informations, mais également d'ordinateurs, de divers moyens de stockage de ces informations, d'utilisateurs, etc. ;

◆ **destiné à produire un flux ordonné d'informations pertinentes** : ce qui met l'accent sur la qualité et le volume des informations nécessaires aux prises de décisions. En effet, disposer « *d'un flux excessif d'information diluée peut être aussi négatif que d'en avoir trop peu* » (Evrard et al. 2000, p. 546).

Darmon et al. (1991) soulignent d'autres caractéristiques d'un système d'information marketing. Ainsi, selon ces auteurs, un système d'information marketing s'appuie sur :

- ◆ la collecte et l'analyse permanentes des données internes à l'entreprise ;
- ◆ le recueil et l'examen permanents des données externes à l'entreprise ;
- ◆ la réalisation des études spécifiques pour répondre à des questions spécifiques ;
- ◆ l'utilisation de l'informatique, des modèles, des outils statistiques et des systèmes d'aide à la décision.

De son côté, Talvinen (1995) précise que le système d'information marketing peut être classé en deux groupes selon la position hiérarchique de l'utilisateur et le type d'usage. Ainsi, il distingue le système d'information marketing stratégique du système d'information marketing opérationnel. Le système d'information marketing stratégique, dont les utilisateurs sont principalement des cadres supérieurs, des directeurs de vente, des directeurs marketing, des analystes et des experts, joue un rôle informationnel stratégique et sert de base à la prise de décision concernant la stratégie de l'entreprise à long terme. Alors que le système d'information marketing opérationnel, dont les utilisateurs sont des cadres moyens, des vendeurs et du personnel marketing, joue un rôle informationnel opérationnel et sert de base à la prise de décision (à court terme) concernant le produit, le prix, la distribution, la communication, la force de vente, la promotion des ventes, etc.

Quoi qu'il en soit, la nécessité de s'informer est une préoccupation qui n'est pas réservée à des moments privilégiés où l'on aurait à prendre des décisions d'importance stratégique. Aujourd'hui, il n'est plus possible d'analyser une information, un événement en considérant que toutes choses demeurent égales par ailleurs. C'est pourquoi l'approche moderne des problèmes de marketing « *fait appel à une méthodologie qui unit les éléments et les facteurs liés à l'information par une forme d'interaction ou d'interdépendance régulière, ce qui caractérise un système* » (Hossein Ali, 1996, p. 50). Telle est la raison d'être d'un système d'information marketing qui aborde de façon globale les besoins en information marketing de l'entreprise et qui s'efforce « *de structurer et de systématiser les différents flux d'information nécessaires à l'exercice de gestion marketing* » (Lambin, 1990, p. 26). Enfin, il est important de préciser, comme le note Uhl (1974), qu'en raison de multiples facteurs de différenciation tels que le besoin en informations, la taille de l'entreprise, le volume et le nombre de transactions, les types de produits vendus, la nature et le volume de la clientèle, etc., les réalisations concrètes du système d'information marketing peuvent être extrêmement variées dans toutes les organisations.

2.2.2. Les modèles du système d'information marketing

Aux différentes définitions proposées par les auteurs cités dans le paragraphe précédent correspondent différentes structures du système d'information marketing. En effet, comme nous l'avons précisé, depuis la naissance de ce concept, sa structure a fait l'objet de nombreux modèles dont un certain nombre peuvent être classés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Les différents modèles du SIM dans la littérature marketing

Auteurs	Structures
Cox & Good (1967)	Système de support Système opérant
Uhl (1974)	Système d'information en cours Système d'information de crises Système d'information occasionnel
Graf (1979)	Système de stockage et de triage Système de contrôle Système d'informations analytiques
Kotler & Dubois (2000)	Système des états comptables et commerciaux Système d'intelligence marketing Système d'étude et recherche marketing Système de modélisation et d'aide à la décision
Piercy & Evans (1983)	Système d'analyse de la productivité marketing Système d'intelligence marketing Système de recherche marketing Système de marché et des activités marketing
Proctor (1991)	Système de planification Système de contrôle Système de recherche marketing Système de surveillance
Sisodia (1992)	Modèles statistiques Modèles d'optimisation Système expert Agrégation de données
Montgomery & Urban (1970)	Banques de données Banques d'outils statistiques Banque de modèle Unité de communication
Li & al. (1993)	Sous-systèmes d'entrées : traitement de données, recherche marketing, intelligence marketing. Sous-système de sorties : produit, prix, distribution, promotion
Jobber & Fahy (2006)	Bases de données internes Système d'intelligence marketing Système de recherche marketing Système d'aide à la décision

D'après Talvinen (1995).

L'analyse de ce tableau nous révèle que :

☞ Celui-ci est constitué d'une part, sur la base des différents sous-systèmes que comporte chaque modèle et de l'usage primaire de chaque sous-système d'autre part. Ce dernier critère permet de distinguer six différents sous-ensembles, à savoir : collecte de données, analyse de données, planification, décision et implémentation des activités marketing. Le dernier sous-ensemble correspond au contrôle et qui se subdivise à son tour en deux sous-groupes : contrôle interne (contrôle de l'efficacité et performance marketing) et contrôle externe (contrôle de l'environnement et des activités marketing).

☞ La plupart des modèles comportent comme principales composantes, un sous-système de stockage et de traitement de données, un sous-système de modèles et un sous-système d'outils statistiques.

☞ Parmi ces différents modèles, un certain nombre ne comportent pas un sous-système d'intelligence marketing (Cox et Good, 1967 ; Uhl, 1974 ; Graf, 1979 ; Proctor, 1991 ; Sisodia, 1992), d'autres n'incluent pas un sous-système de recherche marketing (Cox et Good, 1967 ; Uhl, 1974 ; Graf, 1979 et Sisodia, 1992) et enfin on y trouve des modèles sans sous-système d'informations internes (Cox et Good, 1967 ; Uhl, 1974 ; Graf, 1979 ; Protocor, 1991 ; Sisodia 1992 et Li et al., 1993).

A y regarder du plus près, nous constatons que bien que ces modèles traduisent des représentations quelque peu différentes, nous pouvons noter tout de même l'existence de points communs récurrents à savoir, systèmes d'étude et recherche marketing, système d'intelligence marketing, des banques d'informations et des unités d'aides à la décision.

Les différents modèles du système d'information marketing ont donné lieu à la publication de nombreux articles. En donner un compte rendu complet dépasserait le cadre de notre travail. Aussi limitons-nous dans cette section à la présentation de deux de ces modèles. Il s'agit des modèles de Listman (1988) et de Kotler et Dubois (1994). Le premier est l'un des modèles les moins cités tandis que le second correspond à l'un des modèles le plus fréquemment décrit dans la littérature. De plus, l'ensemble de ces deux modèles considère des activités de

recherche et d'intelligence comme des activités principales du système d'information marketing.

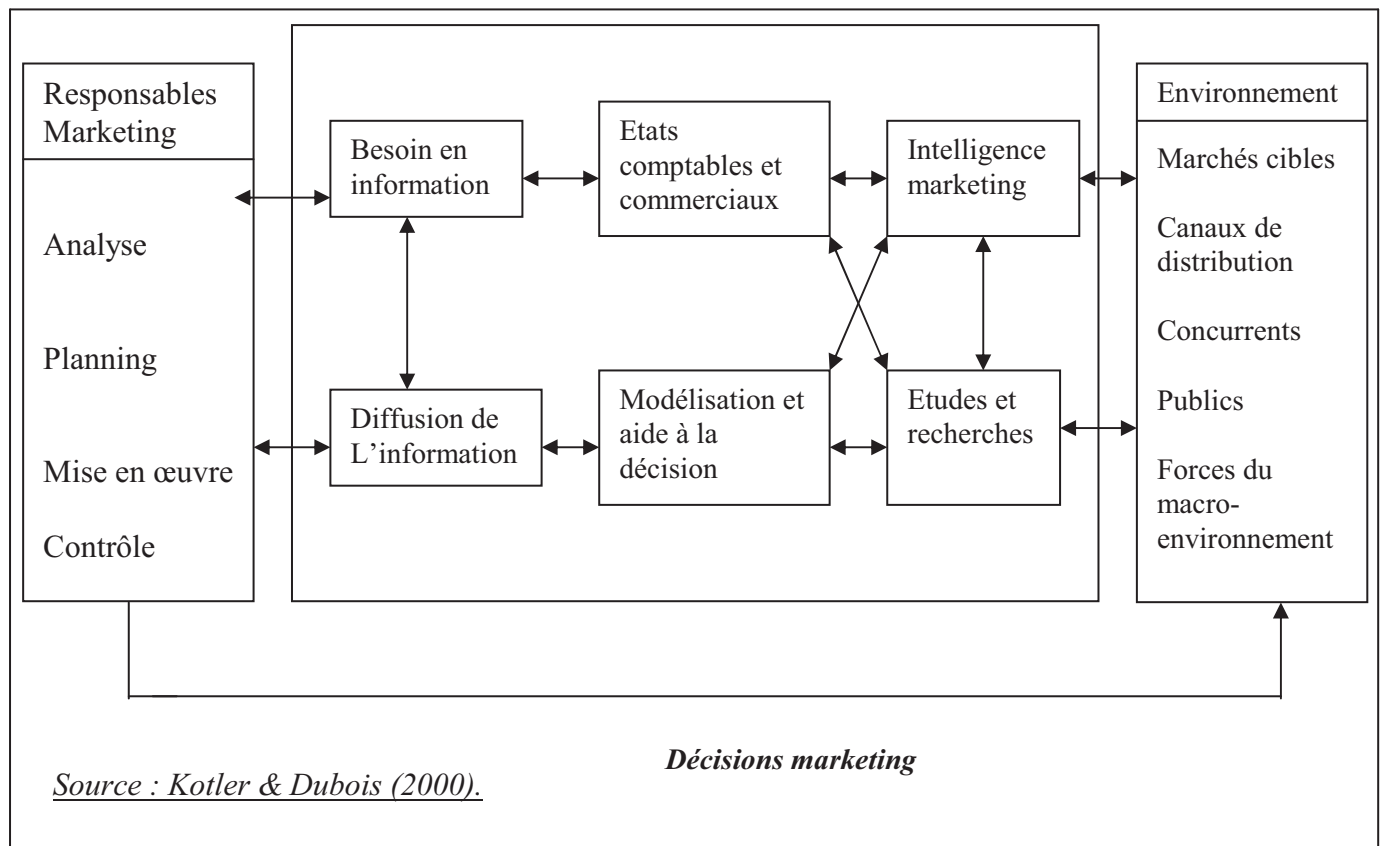
2.2.2.1. Les modèles de Kotler-Dubois (2000) / Jobber and Fahy (2006)

Selon Kotler et Dubois (2000, p. 137), le système d'information marketing de l'entreprise est un « *réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destiné à servir de base aux décisions marketing* ». De plus, ces auteurs expliquent que le rôle des systèmes d'informations marketing est précisément de « *déterminer les besoins d'information des gestionnaires marketing, de leur procurer cette information et de leur diffuser au bon moment* ».

Le modèle ainsi proposé comporte quatre principaux sous-systèmes, à savoir :

- ☞ Système des états comptables et commerciaux ;
- ☞ Système d'intelligence marketing ;
- ☞ Système de recherches marketing ;
- ☞ Système de modélisation.

Figure 11: Le système d'information marketing de Kotler-Dubois



Quant au modèle de Jobber & Fahy (2006), il est composé de 4 sous-ensembles :

- ☞ Une base de données interne destinée à une prise de décision rapide et pas chère (Pride et Ferrell, 2006) ;
- ☞ Un système d'intelligence marketing ;
- ☞ Un système de recherche marketing ;
- ☞ Un système d'aide à la décision.

De manière générale, l'environnement extérieur ne doit pas avoir beaucoup de secrets pour les gestionnaires marketing chargés d'organiser les activités marketing et commerciales de l'entreprise. Aussi, la collecte de données requiert que le système d'information marketing soit en mesure de faire des sondages, de tester de nouveaux produits (recherche commerciale), d'obtenir des informations sur les concurrents et l'environnement au sens large (intelligence marketing) et de générer des statistiques internes (système d'états comptables et

commerciaux). De plus, les gestionnaires doivent disposer d'outils leur permettant d'analyser et traduire, par exemple, les informations en termes d'impact sur les activités de l'entreprise, sur ses ventes et ses profits (système de modélisation). Enfin, le système d'information marketing doit être en mesure de diffuser les informations analysées aux bonnes personnes et au bon moment.

Le modèle de Kotler (2000) dont chacune des composantes sera analysée dans le prochain paragraphe, est en fait le modèle du système d'information marketing le plus développé.

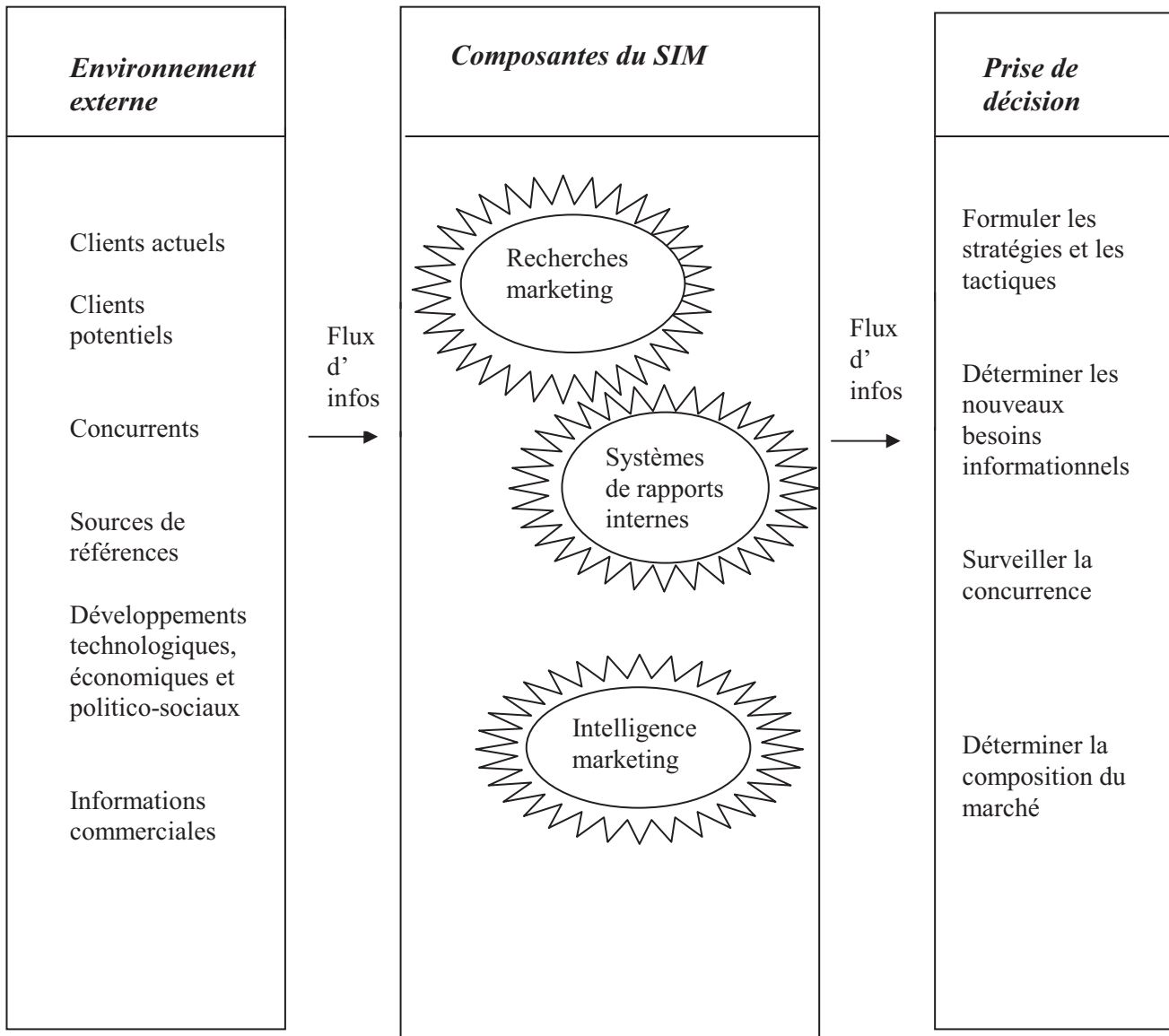
2.2.2.2. Le modèle de Listman (1988)

A l'instar du modèle de Kotler et Dubois, le modèle proposé par Listman (1988) considère des activités de recherche et d'intelligence comme des activités principales du système d'information marketing. La grande différence entre ces deux modèles réside dans leurs composantes. En effet, le modèle de Listman ne comporte que trois grandes composantes et, selon l'auteur, ces trois sous-ensembles devraient faire partie de tout système d'information marketing :

- ☞ Système de rapports internes ;
- ☞ Système d'intelligence marketing ;
- ☞ Système de recherches marketing.

De plus, comme le précise Listman, chacune des composantes du système est responsable de générer un type d'information spécifique. Ces composantes sont donc interdépendantes et fonctionnent en harmonie les unes avec les autres à la réalisation d'un objectif commun, d'où la métaphore des engrenages de la figure 12 :

Figure 12 : Le système d'information marketing de Listman (1988)



2.2.2.3. La description des composantes du SIM

Tel qu'il est illustré dans trois deux modèles présentés précédemment, ces systèmes se composent de trois grandes composantes communes :

- ☞ Le système des états comptables et commerciaux ;
- ☞ Le système d'études et recherche marketing ;
- ☞ Le système d'intelligence marketing.

Dans les paragraphes qui suivent, chacune de ces composantes est définie et analysée en vue d'une meilleure compréhension du système dans sa globalité.

2.2.2.3.1. Le système des états comptables et commerciaux

Fondé sur le triptyque commande-livraisons-facturation, le système des états comptables et commerciaux recueille des informations relatives aux commandes, stocks, ventes, effets à recevoir, etc. Le rôle majeur de ce sous-système est de donner un « feed-back » continu du succès de l'effort marketing de l'entreprise. Il est alimenté par un influx nerveux de l'information qui trouve son origine principalement dans les commandes passées par les représentants, les clients, et les distributeurs. De ce fait, il représente une banque d'informations susceptible d'aider les responsables marketing à détecter les anomalies, à tirer profit des opportunités ou bien à découvrir des écarts entre les objectifs préalablement établis et les résultats obtenus. Le tableau 5 donne des exemples typiques de rapports émis par ce système.

Tableau 5 : Exemples de rapports émis par le système des états comptables et commerciaux

1. Rapports trimestriels résumant les ventes effectuées par type de client et par service. Les données des périodes précédentes peuvent être d'une grande importance et susceptibles d'aider les gestionnaires à estimer le volume de la vente et à mieux réagir aux changements de demande dans le temps.
2. Résumés périodiques du nombre de nouveaux clients obtenus, du nombre de ventes perdues et la raison de ces pertes.
3. La croissance ou la diminution du nombre de clients par catégories de produits/services en comparaison avec les périodes précédentes
4. Tableaux récapitulatifs périodiques de l'évaluation post-achat des clients. Ces tableaux permettent de mettre en évidence les raisons de satisfaction ou de mécontentement des clients. Ce qui permet aux entreprises d'entreprendre des mesures correctives.

Source : Listman (1988).

2.2.2.3.2. Le système d'étude et de recherche en marketing

Les questionnaires marketing ont de plus en plus besoin d'études précises sur certains problèmes spécifiques : un test de produit, une prévision de vente ou un post-test publicitaire (Kotler et Dubois, 2000). Et cette tendance ne fait que s'accroître (Malhotra et Peterson, 2001). En effet, face à une mondialisation de l'économie, à un environnement hyperconcurrentiel, à une clientèle de plus en plus difficile à cerner, à une demande en apparence de plus en plus versatile, les responsables d'entreprises se sont aperçus que « *les études de marché apportent une diminution notable des risques et une chance de succès non négligeable* » (Bouquerel, 1981, p. 121). S'appuyant sur des outils qualitatifs et quantitatifs (Zikmund, 1996 ; Nancarrow et al. 2001, Malhotra et Peterson, 2001), les études de marché sont réalisées par le service d'étude et recherche marketing de l'entreprise et/ou des sociétés extérieures spécialisées dans la réalisation d'enquêtes et d'études.

Mais qu'est-ce que l'étude ou recherche marketing précisément ? Pour Kotler et Dubois (2000, p. 141) elle consiste en « *la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et informations relatives à une situation marketing spécifique* ». Lambin (1990) détermine trois objectifs aux études de marché :

- ☞ Aide à la compréhension ;
- ☞ Aide à la décision ;
- ☞ Aide au contrôle.

Elles s'inscrivent dans un processus décisionnel « *soit pour éclairer une décision stratégique à prendre (..) Soit pour orienter des décisions opérationnelles ou tactiques concernant certains éléments du marketing-mix* » (Caumont, 1997). Elles font partie d'un ensemble homme-machine appelé le système d'études de marché) qui a pour but d'obtenir, d'analyser et d'interpréter des données, de façon formelle et objective, afin de procurer au décideur des informations qui lui soient utiles (Dubois et Jolibert, 1998).

Le système de recherche marketing est parfois confondu avec le système d'intelligence marketing de l'entreprise. Ainsi, Malhotra (1996), Zikmund (1996) et Aaker et al. (1995) considèrent que le système de recherche marketing consiste en la collecte, l'analyse et la diffusion systématique des informations servant de base à la prise de décisions marketing.

Alors que pour Lambin (1991, p. 29), ce qui distingue le système de recherche du système d'intelligence marketing, « *c'est le caractère ponctuel de l'information recherchée* ». Partageant la conviction de Lambin, nous pensons que les différences majeures entre ces deux systèmes se situent au niveau du type d'informations utilisé, de la fréquence d'opération et de l'horizon temporel. La recherche commerciale se concentre en effet surtout sur la manipulation de données externes à l'entreprise (bien que des données internes puissent également être utilisées) (Malhotra & Peterson, 2001), alors que le système d'intelligence marketing utilise à la fois des données internes et externes. De plus, la recherche marketing, opère habituellement de façon ponctuelle tandis que le système d'intelligence marketing fonctionne de manière continue. Enfin, le système d'intelligence marketing est davantage concerné par la prévention des problèmes que la résolution de ceux-ci. Par conséquent, il possède un caractère proactif et il est davantage axé sur le futur que le passé. Le tableau 6 donne quelques exemples de recherches marketing courantes.

Tableau 6 : Exemples de recherches marketing

1. Etudes qui permettent de déterminer l'image d'une firme.
2. Estimation de la réceptivité des clients face à un produit test qu'une entreprise désire développer.
3. Etude de localisation.
4. Description des segments de marchés ciblés par une entreprise.
5. Tests de concepts publicitaires.

Source : Listman (1988).

Le système de recherche marketing a principalement un rôle informationnel dans quatre grands domaines :

☞ Il permet à l'entreprise d'adapter ses ressources aux besoins des clients (Chattopadhyay, 2001) ;

☞ En collectant les points de vu des clients, il met en évidence des pistes pour l'amélioration des produits existants ou en phase de fabrication (Malhotra 1999 ; Freeman, 1993 ; Easingwood et Storey, 1993) ;

☞ Il permet de procurer des informations destinées à mesurer l'efficacité des programmes marketing (Easingwood et Storey, 1993) ;

☞ Il procure des informations sur les contraintes et les qualités d'un marché (Lhermie, 1991) ;

De ce fait, les informations ainsi obtenues permettent une meilleure connaissance de l'offre et de la demande.

Selon Kotler et Dubois (2000), une étude de marché repose sur un cadre méthodologique composé de cinq phases qui s'enchaînent logiquement les unes aux autres :

1. La définition du problème à résoudre : cette phase consiste à bien délimiter le contour du problème à étudier. Elle a un double corollaire : canaliser efficacement les efforts de recherche qui vont être entrepris et diminuer les coûts relatifs à la collecte des informations.

2. Le plan de l'étude : cette étape va aboutir à l'élaboration d'un cahier des charges comprenant des informations relatives aux approches méthodologiques, aux instruments de recherche, aux sources d'information, au plan d'échantillonnage et aux médias de contact.

3. La collecte de l'information : après avoir défini le problème et élaboré le cahier des charges, le chargé d'études doit se consacrer au recueil d'information porteuse de valeur. Il est évident que le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication permet d'affiner les méthodes traditionnelles de collecte de données et de constituer de volumineuses banques de données (Aimetti, 2001 ; Burggen et al. 2001 ; James, 2000).

4. Analyse des résultats : cette phase consiste à mettre en exergue la signification des résultats obtenus et ce, grâce aux différents outils et techniques statistiques.

5. La présentation des résultats : cette étape correspond à l'élaboration d'un rapport présentant, dans l'optique de l'utilisateur, les principaux résultats et recommandations.

L'étude de marché peut être réalisée de manière réactive ou non-réactive. Dans le premier cas, les individus qui font l'objet de l'étude répondent, par exemple, à quelques questions au sujet d'un produit, ou participent à un groupe de discussion, etc. Le questionnaire, les discussions

de groupes, les entretiens font partie des méthodes réactives d'étude de marché. L'objectif est donc d'analyser les réponses et avis des participants. Alors que sous sa forme non-réactive, l'étude de marché consiste à utiliser les données existantes ou bien à observer, enregistrer, filmer, les réactions des participants sans les interroger.

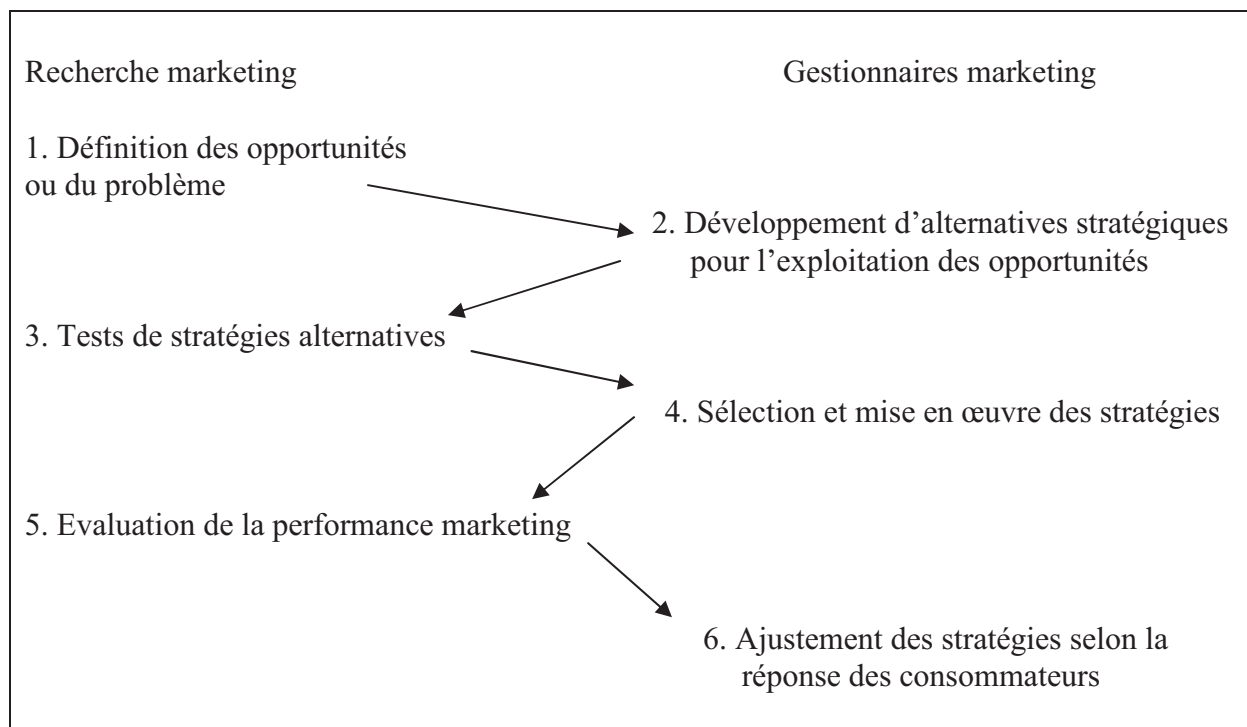
Kotler et Dubois (2000) mettent en évidence les caractéristiques d'une étude de marché de qualité. Selon eux, une bonne étude de marché implique :

- ☞ le respect des règles de la méthode scientifique (observation approfondie, formulation d'hypothèses, prévision et test) ;
- ☞ l'innovation dans la manière de résoudre le problème posé ;
- ☞ la diversification des techniques d'analyse des données. Ce qui permet d'accroître le degré de confiance dans les résultats obtenus ;
- ☞ la mesure de la valeur et du coût de l'information. Ceci est important lorsqu'il faut choisir entre plusieurs études ou plusieurs façons de mener une étude, entre l'action immédiate ou la recherche d'information, etc. ;
- ☞ la remise en cause des idées préconçues ;
- ☞ le respect de l'éthique.

Précisons enfin que pour être efficace, le système de recherche marketing doit entretenir des relations étroites avec les gestionnaires afin de leur fournir des informations utiles et fiables à la prise de décision (Assael, 1993). Ainsi, il facilite notamment :

- ☞ le développement des stratégies alternatives pour saisir des opportunités ;
- ☞ la sélection et la mise en œuvre des stratégies ainsi élaborées ;
- ☞ l'ajustement des stratégies selon la réponse du marché.

Figure 13 : Relations entre le système de recherche marketing et les gestionnaires marketing



Source : Assael (1993).

Les gestionnaires marketing ont besoin non seulement des études précises sur des problèmes spécifiques, mais également d'un dispositif leur permettent de se tenir continuellement informés des évolutions de l'environnement commercial de l'entreprise. Ce dispositif porte le nom du système d'intelligence marketing de l'entreprise.

2.2.2.3.3. Le système d'intelligence marketing

La dernière composante du système d'information marketing à laquelle nous nous intéressons est le système d'intelligence marketing. Il s'agit, comme le précisent Kotler et Dubois (2000, p. 139) de « l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement commercial ». Plus particulièrement, cette composante du SIM a pour caractéristique de traquer sans cesse les informations relatives à l'environnement concurrentiel, économique et sectoriel de l'entreprise et « d'évaluer en permanence les forces et faiblesses de la position détenue dans le marché de référence » (Lambin, 1990, p. 28).

Autrement dit, il s'agit d'un ensemble homme-machine qui se concentre à la fois sur des données internes et externes à l'entreprise et dont l'objectif est de leur donner du sens et de les présenter, sous une forme acceptable, aux gestionnaires marketing (Xu et Kaye, 1995). Ces derniers collectent habituellement ce type d'information en lisant les journaux, les publications spécialisées, en parlant à leurs commerciaux, aux distributeurs, aux clients, aux fournisseurs, en participant à des colloques, des salons professionnels. Par conséquent, nous pouvons affirmer que ce système, dans la majorité des cas, est beaucoup moins structuré que les deux autres composantes du système d'information marketing. Cependant, afin d'améliorer l'efficacité de ce système ainsi que la qualité des informations qu'il fournit, les entreprises commencent à mettre en place des mesures plus formelles de collecte de l'information. Par exemple, certaines entreprises forment et motivent leurs équipes de vente à reconnaître et à rapporter des informations du terrain.

Je demande toujours à mes commerciaux d'être « tout yeux, tout oreilles » et d'écouter attentivement leurs clients et de me faire parvenir les informations intéressantes qu'ils peuvent recueillir. Je leur demande d'être curieux et de faire parler leurs clients car c'est comme ça que nous pouvons solutionner leurs problèmes, connaître leur avis sur nos produits et éventuellement sur les produits concurrents, sur les raisons de leurs mécontentements, etc. Bien sûr, ce réflexe n'est pas encore automatique mais nous y travaillons !

Propos recueillis auprès d'un directeur commercial du secteur de service

Source : d'après notre entretien exploratoire

D'autres tentatives peuvent permettre de diversifier les sources d'informations. Ainsi, certaines entreprises encouragent leurs distributeurs et fournisseurs, à partager les informations dont ils disposent (Kotler et Dubois, 2000). De même, les entreprises peuvent acheter des informations auprès des sociétés d'études (Xu et Kaye, 1995). Celles-ci fournissent principalement trois grands types d'études marketing : les études ad-hoc, les études par souscription et les panels. Enfin, certaines entreprises comme Bull ont mis en place de véritables centres d'information à destination de toute l'entreprise.

Aujourd'hui l'importance du système d'intelligence marketing n'est plus à démontrer (Lackman et al. 2000) et comme le précise Hossein (1994), même si la structure réelle des systèmes d'information marketing dépend principalement du secteur d'activité de l'entreprise (grandes consommations, industries, services), les systèmes d'intelligence marketing et d'étude et recherche marketing en constituent des composantes essentielles. Ils permettent en effet, aux responsables commerciaux et marketing de disposer d'informations sur les évolutions de l'environnement, sur l'occurrence d'événements importants sur les marchés, sur les mouvements des concurrents ou encore sur l'impact des actions menées ou à entreprendre (Le Bon, 1998).

Cet ensemble homme-machine étant notamment alimenté par les commerciaux, les sociétés d'étude et les observatoires de la concurrence, ils constituent les sources internes et externes d'une veille marketing qui s'inscrit dans le spectre plus large du système d'intelligence économique de l'entreprise.

§3. La veille marketing : le principe de base du système d'intelligence marketing

Nous sommes désormais face à un environnement qui se caractérise par un rôle moins important des frontières. Les marchés de masse d'hier continuent à se fragmenter en niches de marchés toujours plus petites. Aujourd'hui, les clients sont de mieux en mieux informés, et de moins en moins inertes. Ils cherchent systématiquement le meilleur prix, mettent les fournisseurs en concurrence et attendent une qualité de plus en plus irréprochable. Désormais c'est le client qui « fait la loi ».

La nouvelle règle du jeu qui oblige les entreprises à changer est celle-ci : si vous ne prenez pas soin de vos clients, si vous n'anticipez pas leurs besoins et désirs, si vous ne surveillez pas les évolutions de l'environnement, etc., quelqu'un d'autres s'en chargera. L'environnement commercial de l'entreprise doit donc faire l'objet d'une surveillance rigoureuse et permanente ; telle est la raison d'être de la veille marketing. Le concept de veille marketing reste une notion floue pour certains. Que signifie-t-il exactement ? Que recouvre-t-il ? Quelles sont les caractéristiques des informations qui relèvent de la veille marketing ? Telles sont les questions auxquelles nous allons répondre pour compléter et clore ce chapitre.

3.1. Le concept de veille marketing

La veille marketing est un concept derrière lequel se cache une réalité simple : pour innover, rester performantes, compétitives et pérennes, les entreprises doivent de plus en plus coller au marché et surveiller les évolutions de l'environnement économique et commercial de l'entreprise. A l'instar des autres types de veille, la veille marketing force l'entreprise à « *reconnaître que son avantage concurrentiel n'est que temporaire et qu'il faut toujours anticiper l'avantage suivant* » (Kotler, 1999, p. 113).

Selon Revelli (1998, p. 14), la veille marketing a pour but de « *collecter, traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés* ». Elle est donc liée à la fabrication et à la mise sur le marché de nouveaux produits ainsi qu'à la détection de nouveaux marchés. Poursuivant dans cette voie, l'auteur insiste sur le fait que la veille marketing concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou des distributeurs.

Pour Lesca (1999), la veille marketing permet de contrôler la situation globale du marché. Quant à Romagni et Wild (1998), ils observent que la veille marketing s'appuie sur l'étude des cinq forces de Porter. Ce faisant, elle tend à identifier :

- ☞ les concurrents ainsi que leurs forces et faiblesses (produits, méthodes, hommes, etc.);
- ☞ l'impact des différents événements sur le marché;
- ☞ les tendances du marché : l'évolution de l'offre (produits de substitution, nouveaux acteurs) et de la demande (usages et comportements);
- ☞ etc.

Enfin, Le Bon (1998, p. 222) définit la veille marketing comme un dispositif susceptible « *d'apporter des renseignements pertinents permettant de mettre en évidence et d'anticiper les jugements et décisions des concurrents, clients et prospects, d'identifier les événements importants pour la politique marketing et commerciale de l'entreprise et de prendre des décisions adaptées au contexte concurrentiel* ».

Loin de s'opposer, ces différentes conceptions de la notion de veille marketing sont intéressantes mais ne sont pas suffisantes. Elles ne permettent pas en particulier de faire la distinction entre les activités de veille et celles d'études de marché. C'est pourquoi nous en proposons la définition suivante :

La veille marketing est le processus informationnel par lequel les sources et les moyens dont dispose l'entreprise permettent de déceler, de collecter, d'analyser et de transmettre aux gestionnaires de marketing, en temps utile et de façon permanente, des informations relatives à l'environnement économique, concurrentiel et commercial de l'entreprise, en vue d'anticiper, de réagir à temps et de prendre des décisions adaptées au contexte concurrentiel.

Cette conceptualisation peut paraître un peu complexe. Cela dit, elle permet d'insister sur ce qui différencie la veille marketing de l'étude de marché, à savoir, le type d'informations utilisé (des données internes et externes), la fréquence de collecte (permanence de collecte) et l'horizon temporel (elle est davantage axée sur le futur que le passé).

Deux approches s'opposent quant aux étapes de sélection des informations marketing : la première, plutôt empirique, suggère qu'il s'agit d'un processus d'interprétation collective de l'information en relation avec des cadres de référence et des structures de connaissances propres aux individus et aux organisations (Daft et Weick, 1984 ; Weick, 1995). En effet, les individus mettent en œuvre des filtres perceptuels lors de la détection (ou de la non détection) de certains stimuli (Starbuck et al. 1988) qui résultent souvent en la distorsion de l'information collectée afin notamment de l'intégrer aux informations et connaissances déjà

disponibles – et afin de construire du sens, de donner une représentation la plus cohérente possible de l’environnement » (Blanco, 2002).

La seconde approche suggère plutôt un processus linéaire de filtrage, de validation et de classification de l’information selon des critères prédéfinis. Il s’agit d’approches plus « documentalistes » à travers les définitions de profils de recherche d’information et « informaticiennes » à travers les systèmes automatisés de recherche et d’extraction d’information.

Ainsi que nous l’avons indiqué, la veille marketing consiste à observer de façon systématique l’environnement économique, concurrentiel et sectoriel de l’entreprise. Elle permet de renforcer le positionnement de l’entreprise. Selon Mckenna (1985), pour obtenir un positionnement dynamique c’est non seulement le produit qui doit affirmer sa personnalité sur le marché, mais toute l’entreprise qui doit se distinguer des autres par sa créativité, sa capacité de réagir aux initiatives des autres concurrents et surtout par sa capacité de les devancer là où l’on ne l’attend pas. Il s’agit donc d’un état d’esprit qui permet notamment à l’entreprise de disposer d’une passerelle vers les ouvertures qu’offrira l’avenir.

Caudron (1994) dévolue quatre objectifs à la veille marketing :

- ☞ L’évaluation et le suivi des concurrents ;
- ☞ La détection précoce des opportunités et des menaces ;
- ☞ Le support pour la planification stratégique de l’entreprise ;
- ☞ L’aide à la prise de décision stratégique.

La veille marketing favorise l’apprentissage de l’entreprise. Autrement dit, elle permet d’apprendre des succès ou des échecs des autres. En effet, en surveillant les concurrents et les évolutions et les réactions du marché, la veille marketing peut donner l’occasion à l’entreprise d’entreprendre des mesures correctrices destinées à innover, à améliorer sa politique de marketing-mix, à restaurer son image, etc.

De même, les activités de veille marketing procurent à l’entreprise de nombreux avantages. Ainsi, la pratique de la veille marketing permet :

- ☞ d'accroître la réactivité et la compétitivité de l'entreprise tout en développant le sens des responsabilités de ses membres ;
- ☞ de faire prendre en charge par toute la ligne hiérarchique et plus particulièrement, par ceux qui sont en contact avec l'extérieur la fonction d'innovation, de qualité et de progrès ;
- ☞ de réfléchir sur la (les) manière (s) d'améliorer l'adhésion, la motivation et la culture du personnel (Délesse et Verna, 2002).

La veille marketing permet à l'entreprise de se préparer continuellement, ce qui est décisif pour elle. Les firmes qui se préparent réévaluent en permanence le marché sur lequel elles œuvrent, le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, analysent constamment le comportement de leurs concurrents et étudient sans cesse les besoins de leurs clients. Les dirigeants sont désormais conscients que l'activité de l'entreprise n'est plus définie en fonction du produit ou du service offert, mais en fonction des besoins du client auxquels lesdits produits ou services doivent répondre. En adoptant une telle conception, l'entreprise voit s'élargir son horizon et évite de se laisser enfermer dans un produit ou un service dont les clients risquent de ne plus avoir besoin. Ceci pousse les décideurs à regarder leurs marchés très attentivement : ils doivent être capables de scruter l'horizon pour y détecter les nouvelles possibilités tout en gardant les yeux sur la route sur laquelle ils sont engagés (Blanchard et Waghorn, 1997).

L'objectif de cette démarche est d'analyser de façon proactive l'environnement de l'entreprise et de faire face aux changements avant qu'ils leur soient imposés. Or, une telle conception nécessite que les entreprises se remettent constamment en cause et qu'elles se posent constamment un certain nombre de questions telles que :

- ☞ Les besoins des clients sont-ils en train de changer ? Si oui, qu'est-ce qui provoque ces Changements ? ;
- ☞ Comment les entreprises peuvent-elles tirer parti de ces changements ? ;
- ☞ Qui sont nos concurrents actuels et éventuellement futurs ? Pourquoi les clients préfèrent-ils s'adresser à eux plutôt qu'à nous ? A cause de leurs prix ? De la qualité de leurs produits ou de leurs services ? D'une publicité plus efficace ? De la proximité des points de vente ?, etc. ;
- ☞ Quels sont les principaux avantages que nos clients attendent de nos produits ou service ? ;

- ☞ Comment les entreprises peuvent-elles tirer parti des derniers progrès technologiques ? ;
- ☞ Comment peuvent-elles renforcer leurs relations avec leurs clients ? ;
- ☞ De quels avantages concurrentiels doivent-elles se doter pour assurer leur survie ou mieux leur domination sur le marché ? ;
- ☞ Etc.

Une veille marketing efficace est susceptible de faciliter la recherche des réponses à l'ensemble de ces questions. La veille marketing permet de guetter la remise en cause des idées reçues et des positions établies. Il s'agit d'une combinaison d'actions variées visant à déceler, provoquer et exploiter des opportunités, ou à anticiper et neutraliser des menaces (Denécé, 2001) et qui, a pour finalité de créer les conditions favorables à l'action de l'entreprise. Elle relève, avant tout, de la volonté stratégique incarnée par la direction générale et requiert une organisation susceptible de sensibiliser, de motiver et de mobiliser les acteurs concernés (Délesse et Verna, 2002).

En résumé, la veille marketing n'est rien d'autre qu'une fonction spécialisée du système d'information marketing de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de se tenir continuellement informée de l'évolution de son environnement économique et commercial. Elle fait de l'information une donnée stratégique qui améliore et consolide la compétitivité de l'entreprise (Lackman et al. 2000). Développant le doute plutôt que la certitude, elle intervient comme un mode de pensée et d'agir dont la finalité est de déceler les atouts et les opportunités, anticiper les menaces et éclairer la prise de décision stratégique.

3.2. Les axes de réflexion autour du concept de veille marketing

Tenant compte des travaux réalisés sur le concept de veille en général, nous souhaitons mettre l'accent sur trois axes qui constituent, à notre sens, les principales dimensions d'une démarche de veille marketing. A l'instar de Julien (1995), nous appelons ces axes : les orientations stratégiques, le domaine d'application et l'organisation de la veille. Nous pensons qu'une meilleure compréhension des pratiques de veille marketing requiert l'intégration de ces trois dimensions.

3.2.1. Les orientations stratégiques de la veille marketing

Les orientations stratégiques font référence aux objectifs, aux raisons ou aux motivations qui sous-tendent les pratiques de la veille marketing. Malheureusement, il y a très peu d'études qui se sont intéressées à cette dimension de la veille marketing. En revanche, en ce qui concerne la veille proprement dite, les travaux relatifs à cette première dimension sont nombreux. Ainsi, selon Tan Tsu Wee (2001), Xu et Kaye (1995), Amaravadi et al. (1995) et Radnor (1992), etc., la veille a pour objet ultime le maintien de la compétitivité et la survie des organisations. De leur côté, Saxby et al. (2002), Guimaraes (2000), Bruschi (1992), Fann et Smeltzer (1989) et Specht (1987) considèrent la pratique de la veille comme un facteur critique du succès des entreprises, de l'efficacité de la planification et de la prise de décision stratégique. Quant à Lemos et Porto (1998), Lesca (1999, 1997), Schafer (1990) et Smeltzer et al. (1988), ils identifient la veille comme un outil stratégique permettant de répondre efficacement aux changements de l'environnement.

Pour ce qui est de la veille marketing, Tsu Wee Tan et Ahmed (1999) et Lackman et al. (2000) ont insisté sur l'importance des informations de veille marketing pour la formulation d'une stratégie adaptée et pour les activités de planification et de contrôle des entreprises industrielles. De leur côté, Robertson (1974), Woturba et Mangone (1979), Thiétart et Vivas (1981) et Cravens et al. (1993) tout en insistant sur l'importance des activités de veille marketing pour la compétitivité de l'entreprise, se sont intéressés aux facteurs susceptibles d'influer sur la transmission des informations du terrain par les commerciaux. Le Bon (1997, 1998, 2001) pour sa part, a présenté la veille marketing comme un outil stratégique indispensable pour la compétitivité et la viabilité de l'entreprise. Puis, dans un second temps, il s'est concentré sur le problème de la remontée des informations de veille marketing par les vendeurs selon une perspective attitudinale. Enfin, le résultat de l'analyse des entretiens que nous avons effectués auprès des seize directeurs commerciaux et marketing appartenant à différents secteurs d'activité³, nous a révélé que les principaux objectifs poursuivis par les dirigeants sont de nature commerciale (surveiller les évolutions des marchés, des comportements et des besoins et désirs des clients), concurrentielle (observer la concurrence) et environnementale (surveillance des facteurs économiques, technologiques et légaux). Ceci

³ Ces entretiens ont été effectués dans le cadre d'une étude exploratoire dont le but et les résultats vont être détaillés respectivement dans le premier chapitre de la seconde partie de notre travail.

nous permet d'affirmer que, globalement, trois types d'arguments militent en faveur d'une veille marketing systématique de la part de l'entreprise :

♦ **Surveillance des concurrents actuels ou potentiels** : les dirigeants de l'entreprise ont toujours éprouvé le besoin de s'informer sur les stratégies, les possibilités et les options de leurs concurrents. En effet, ils savent depuis longtemps que la surveillance constante des faits et gestes des concurrents potentiels et traditionnels constitue un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, les informations sur les capacités de production d'un concurrent, sur sa santé financière, sur ses produits futurs, sur sa politique de prix, de distribution, etc., pourraient dissuader le chef d'entreprise d'affronter directement son principal concurrent ou bien au contraire le conforter dans sa décision. Il faut donc mettre en place des circuits pour bénéficier d'informations pertinentes, exactes, le plus rapidement possible sur les activités des concurrents (Darmon, 2001). Selon Caudron (1994), la veille marketing est un des moyens susceptibles de permettre à l'entreprise de se doter d'un dispositif destiné à surveiller l'univers de ses concurrents et à « *pister les démarches actives, actions de développement, déploiements vers d'autres secteurs et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche, etc.* » (Rouach, 1996, p.50).

Selon Lesca (1986), l'analyse de l'environnement concurrentiel doit être faite à deux niveaux distincts :

☞ Un niveau macroéconomique : on « *parle alors de la concurrence en général, tous concurrents confondus au sein d'un métier donné* » (Lesca, 1986, p.20). La concurrence est, dans ce cas, quelque chose d'anonyme que l'on évalue quantitativement ;

☞ Un niveau microéconomique : on surveille alors chacun des concurrents individuellement en tant qu'acteurs concrets preneurs de décision.

A cette fin, l'entreprise doit s'intéresser aussi bien aux données comptables qu'aux discours des dirigeants concurrents ou encore à leurs campagnes de publicité, aux textes, photographies ou dessins, etc. Dans bien des cas, l'entreprise qui sous-estime ses concurrents et qui tarde à agir perd à terme la maîtrise de sa destinée et risque de se trouver dépendante de celle qui a su être attentive et préparer l'avenir. Il ne faut alors pas s'étonner de découvrir que d'autres ont déjà occupé les terres les plus fertiles. Pour éviter ce genre de mésaventure et pour ne pas être

prise de court, l'entreprise, surtout si elle est située dans un secteur hautement évolutif, doit développer notamment sa capacité d'écoute et de surveillance de ses concurrents actuels et potentiels pour projeter et anticiper leurs prochaines actions et être en mesure de prendre rapidement ses décisions stratégiques. Ceci soit dans une optique « défensive », c'est-à-dire dans une optique d'assurance contre les menaces inopinées, soit dans une optique « offensive », c'est-à-dire visant à devancer ses concurrents (Walle, 1999).

♦ **Suivi des clients** : Il ne suffit pas de connaître les concurrents, leurs stratégies, leurs produits, etc. La réflexion stratégique de l'entreprise ne serait alors que partielle. L'expression de la veille marketing désigne « *les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions qui concernent les concurrents mais aussi et surtout les clients* » (Salmon R. et Linares (de) Y., 1997, p.145). Il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients à long terme, à l'évolution de la relation des clients à l'entreprise, aux motifs de ses insatisfactions, à sa santé financière, à l'évolution de ses activités, à sa politique d'expansion, etc. ; ce qui est susceptible de mettre en évidence des opportunités et des menaces pour l'entreprise.

L'esprit de veille marketing autorise l'analyse du marché tel qu'il est réellement, c'est-à-dire la manifestation des besoins, des attentes, des désirs des clients actuels et potentiels, avec en face, en correspondance ou non, notre offre et celle de la concurrence. La veille marketing pousse à l'écoute des besoins des clients, de leurs réactions, de leurs critiques. Cela offre des pistes de réflexion pour nourrir la créativité des firmes et confère à l'entreprise l'occasion de se rapprocher des clients, de réduire leur niveau de dissonance cognitive et donc de les fidéliser (Chattopadhyay, 2001). Elle permet, en outre, une attitude plus distanciée vis-à-vis de la concurrence : l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel de facto puisqu'elle est à l'écoute permanente des besoins de ses clients en temps réel, essaye de les déceler avant les autres et ainsi de les anticiper par rapport aux offensives des concurrents. Ce temps d'avance permet d'analyser la concurrence de façon plus sereine en étant soutenu par la confiance de ses clients.

♦ **Surveillance des évolutions de l'environnement** : aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que l'avenir ne sera pas une simple répétition du passé et que le succès actuel de l'entreprise n'a rien de permanent, d'où la nécessité de surveiller continuellement et d'une

manière rigoureuse les ruptures possibles et les nouvelles tendances qui se dessinent. A l'instar des autres types de veille, la veille marketing suppose l'ouverture sur l'environnement. Cela signifie pour l'entreprise être ouverte avant tout, aux messages pertinents émis par le marché, être attentive à la variation du prix des matières premières, à la mise en application de nouvelles normes, aux nouvelles tendances culturelles, musicales, à l'évolution du mode de vie des individus, aux mouvements des associations de défense des consommateurs, au nouveau mode de consommation, au nouveau mode d'organisation du travail, etc.

Selon Darmon (2001), les principales dimensions de cet environnement sont d'ordre économique, sectoriel et concurrentiel. L'environnement économique général comprend non seulement la conjoncture économique du moment, ses perspectives d'évolution dans un avenir plus ou moins proche, mais aussi les problèmes et les opportunités offertes par les développements technologiques ou légaux. Pour ce qui est de l'environnement sectoriel, il est propre à l'industrie de l'entreprise. Tout comme l'environnement économique, le secteur d'activité de l'entreprise peut être affecté par les conditions plus ou moins favorables à un moment donné, des opportunités ou des problèmes technologiques et légaux. D'où la nécessité de bien le surveiller. En plus de l'environnement économique général et l'environnement sectoriel, il existe également un environnement concurrentiel. Relatif à la connaissance du marché et de la concurrence, ce dernier constitue un des éléments de connaissances indispensables tant pour la direction que pour les différents départements de l'entreprise. Ne pas surveiller l'environnement concurrentiel, c'est condamner l'entreprise à subir « les foudres de la concurrence » sans se donner les moyens de contre-attaquer.

Selon Thiétart (1991), disposer d'informations sur l'évolution de l'environnement est d'une importance capitale pour l'entreprise car cela va lui permettre d'anticiper l'émergence de ces mouvements et de s'adapter aux différents acteurs de l'environnement. L'entreprise étant un système ouvert, c'est de la qualité de cette information que va dépendre la compétitivité et la viabilité de l'entreprise. De plus, ces informations jouent non seulement le rôle du catalyseur d'innovations, mais comme le soulignent Lackman et al. (2000) et Mintzberg (1982), elles sont également indispensables pour la formulation des stratégies de l'entreprise. Désormais, les dirigeants tout comme les salariés savent que la perte de compétitivité par manque de vigilance a un coût : la mort de l'entreprise.

3.2.2. Le domaine d'application de la veille marketing

Le domaine d'application fait référence aux types d'informations et de sources que les entreprises utilisent. Comme le précisent Julien et al. (1997), c'est à ce niveau que l'on retrouve l'essentiel des travaux empiriques (Clealand et King, 1975 ; Ettorre, 1995 ; Darmon, 2001, etc.). Concernant les types d'information, ces études ont tendance à classer les informations selon les types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle, stratégique, marketing), l'étendue spatiale des activités (l'environnement immédiat par opposition à l'environnement général), leur degré de formalisation (orale versus écrite), leur degré d'importance (information critique, relativement importante et information bonne à savoir) (Sawka, 1996). Pour ce qui est des sources d'information, la distinction est faite entre les sources orales et écrites, personnelles et impersonnelles, formelles et informelles (Smeltzler et al. 1988 ; Specht, 1987 ; Bruschi, 1992, Martinet et Ribault, 1989), et enfin, entre les sources primaires et secondaires (Fuld, 1985).

3.2.2.1. Les informations de veille marketing

De plus en plus, Les PME/PMI tout comme les grandes entreprises ont recours aux informations de veille marketing. Plus qu'une mode de gestion, ces informations constituent aujourd'hui un outil d'aide à la décision autonome au point qu'elles nécessitent désormais l'établissement de leur propre entité à l'intérieur de l'entreprise. Ceci est dû principalement à l'essor récent d'un certain nombre de phénomènes tels que :

- ☞ L'accélération de la concurrence au plan national et international ;
- ☞ La mondialisation de l'économie de marché avec l'ouverture de nouveaux territoires autrefois étatisés et ententes commerciales bilatérales regroupant de nouveaux marchés à l'intérieur de nouveaux blocs commerciaux ;
- ☞ Le métissage des cultures et des idées ;
- ☞ L'évolution des comportements des consommateurs ;
- ☞ Etc.

S'insérant à la fois dans les processus de gestion stratégique et opérationnelle courante de l'entreprise (Lackman et al. 2000), les informations issues de la veille marketing présentent les caractéristiques suivantes :

☞ Elles peuvent être parfois ambiguës et sans pertinence intrinsèque par rapport aux décisions en cours. En revanche, un travail de rapprochement, de comparaison et d'accumulation peut se révéler utile afin d'obtenir des renseignements dont l'importance est considérable (Blanco, 2002) ;

☞ Elles renseignent l'entreprise sur les évolutions de l'environnement (clients, concurrents, produits, etc.), évolutions face auxquelles elle doit réagir voire « préagir » ;

☞ Elles concernent à la fois les faits qui ne sont pas encore réalisés et donc difficilement chiffrables et les événements qui se sont déjà produits ;

☞ Etant donné qu'elles portent sur les faits et les événements non encore produits, elles peuvent être fragmentaires et incertaines (Lesca, 1986) ;

☞ Elles sont susceptibles d'éclairer les options et les décisions en cours ou futures de l'entreprise.

Ainsi défini, ces informations apparaissent:

- ◆ anticipatives ;
- ◆ extraverties ;
- ◆ à la fois quantitatives et qualitatives ;
- ◆ des signaux faibles, incomplets et incertains ;
- ◆ fragmentaires.

Selon Xu et Kaye (1995), l'environnement économique général étant commun à l'ensemble des entreprises, son évolution pourrait avoir un impact immédiat sur certaines opérations des entreprises. D'où la nécessité de bien le surveiller. De leur côté, Clealand et King (1975), Ettorre (1995) et Darmon (2001), insistent sur l'importance des informations relatives à l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ces informations portent notamment sur :

- ◆ l'identification de nouveaux concurrents et/ou de concurrents potentiels ;
- ◆ les stratégies, les performances actuelles et les nouveaux objectifs des concurrents ;
- ◆ la gamme des produits des concurrents (Le Bon, 2013) ;
- ◆ les parts de marché respectives des concurrents ;
- ◆ les motifs du succès ou de l'échec des produits des concurrents ;
- ◆ les politiques et plans de marketing des concurrents ;

- ◆ la taille et l'utilisation de la force de vente des concurrents ;
- ◆ les canaux, les politiques et les méthodes de distribution des concurrents ;
- ◆ les programmes de publicité des concurrents ;
- ◆ les prix pratiqués et les remises accordées aux clients (Le bon, 2013) ;
- ◆ les termes des contrats de vente signés ;
- ◆ etc.

A l'instar des informations relatives aux concurrents, les informations se rapportant aux fournisseurs représentent également une importance capitale dans le domaine de la veille marketing. L'objectif est de surveiller l'offre et le développement des produits nouveaux susceptibles d'améliorer la qualité des produits et services de l'entreprise. De même, l'évolution de la relation des fournisseurs à l'entreprise et à ses concurrents ainsi que leur capacité à fournir à moindres coûts les produits dont l'entreprise a besoin, méritent un suivi permanent. Mais, la veille marketing s'intéresse également aux clients, à l'évolution de leurs besoins et désirs, au changement de leurs comportements d'achat, etc. En conséquence, les informations de veille marketing concernent également :

- ◆ les besoins et désirs des clients ;
- ◆ les raisons de la variation du volume de vente des clients ;
- ◆ la politique de croissance de l'entreprise cliente ;
- ◆ l'identification des responsables clés chez les clients ;
- ◆ les motifs du mécontentement des clients à l'égard de l'entreprise ;
- ◆ les exigences des clients en matière de qualité, des conditions de paiement, etc. ;
- ◆ les motifs d'infidélité des clients vis-à-vis de la marque ;
- ◆ la solvabilité des clients ;
- ◆ etc.

Un des autres centres d'intérêt de la veille marketing se rapporte aux produits existants et/ou susceptibles d'arriver sur le marché. Ici, l'entreprise doit être vigilante et s'informer sur:

- ◆ les produits des concurrents (Le Bon, 2013);
- ◆ les produits de substitution susceptibles de remplacer ses propres produits ;
- ◆ les qualités et les défauts de ses propres produits ;

- ◆ les qualités et les défauts des produits des concurrents ;
- ◆ les modifications susceptibles d'être apportées par les concurrents (Le Bon, 2013) ;
- ◆ les conditionnements des produits ;
- ◆ etc.

Ces informations « *devront être traitées, rassemblées, mises en forme de manière que les décideurs puissent prendre les mesures nécessaires à une riposte rapide face à une menace ou anticiper une possibilité présente sur le marché* » (Thiétart, 1991, p. 97).

Dans le même esprit, les informations qui renseignent l'entreprise sur l'évolution de la mode, des habitudes alimentaires, du comportement des jeunes, etc., bénéficient également d'une importance considérable. Il s'agit des informations relatives aux fractures qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son environnement. En effet, comme le précise Pateyron (1998), la mode est visible dans l'activité sociale des individus et les entreprises cherchent à repérer les changements sociaux susceptibles de faire évoluer les modes de consommations. Néanmoins, les entreprises ne se contentent pas de s'adapter aux changements, elles en sont souvent les instigatrices.

Enfin, sur le plan international, nous devons également être attentifs aux événements internationaux, surveiller les concurrents et étudier les évolutions des marchés, des produits, du comportement des clients, des mœurs, etc., en vue de détecter les menaces, les possibilités nouvelles de développement ou d'identifier les tendances qui pourraient se dessiner dans les marchés traditionnels. Malgré l'importance des informations de veille marketing, force est de constater que s'informer n'est pas une fin en soi ; l'information doit être au service des objectifs marketing et stratégiques de l'entreprise. L'objectif est de faire des propositions quant à la stratégie la plus efficiente pour l'entreprise, en réduisant le degré d'incertitude lié à la prise de décision.

Etant donné la difficulté de collecter ces genres d'informations, l'entreprise doit faire appel à toutes les sources « légales » et notamment à chacun de ses membres en relation avec l'extérieur qui, par sa position particulière, a beaucoup plus d'opportunités d'obtenir ces types d'informations.

3.2.2.2. Les sources d'informations de la veille marketing

A l'instar des autres types de veille, en matière de veille marketing, les sources d'informations exploitables sont multiples. Elles proviennent à la fois des sites web, des forums de discussion, des salons professionnels, de la presse, des bases de données, des cabinets d'analyses, mais aussi des échanges informels.

Notre objectif n'est pas de présenter une liste exhaustive de l'ensemble des sources d'informations existantes sur le marché, mais simplement de mettre en exergue les principales sources d'informations de la veille marketing utilisées par les entreprises. Dans cet esprit, Wood (1997), Walle (1999) et Tsu Wee Tan et Ahmed (1999) précisent que les responsables marketing et commerciaux utilisent le plus souvent comme sources d'information marketing :

- ◆ Les articles de presse spécialisée ;
- ◆ Les dialogues avec les distributeurs ;
- ◆ Les clients actuels de l'entreprise ;
- ◆ Les fournisseurs ;
- ◆ Les agents à l'étranger ;
- ◆ Le service après-vente de l'entreprise ;
- ◆ Le service de relations avec les clients de l'entreprise ;
- ◆ Le réseau commercial de l'entreprise ;
- ◆ Le service achat ;
- ◆ Les rapports transmis par les commerciaux ;
- ◆ Les foires, les salons professionnels et les expositions ;
- ◆ Les entretiens d'embauche d'un cadre, commercial ou VRP d'entreprises concurrentes ;
- ◆ Les annonces d'embauche de cadres, commerciaux, etc., publiées dans la presse ;
- ◆ Les réseaux d'amis ou de connaissances susceptibles de disposer d'informations intéressantes ;
- ◆ Internet et les diverses bases de données informatisées ;
- ◆ Les forums utilisateurs sur le Net ;
- ◆ Etc.

Selon Narver et Slater (1990), les entreprises doivent surveiller simultanément et en permanence plusieurs sources d'information et ce, en vue de préserver leur avantage concurrentiel. Ils précisent que ces sources fournissent aux gestionnaires notamment des informations relatives aux clients et aux concurrents de l'entreprise. Pour Johnson et Kuehn (1987), les dirigeants de PME utilisent plus fréquemment comme sources les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les subordonnés. Ils précisent par ailleurs que les revues spécialisées sont les sources écrites les plus utilisées, les clients quant aux sources orales et les conférences en ce qui a trait aux sources de groupe. Poursuivant dans cette voie, les auteurs comme Lambin (1990), Darmon (1998), Goodman (1971), Webster (1965), Kotler et Dubois (2000), insistent sur l'importance du rôle des commerciaux en tant que source d'information de terrain. De son côté, Bruschi (1992) note que les clients, les contacts d'affaires, les concurrents et les fournisseurs sont les sources personnelles les plus utilisées. Pour ce qui est des sources impersonnelles, il s'agit des revues spécialisées, des brochures de vente, de la publicité et des journaux. De même, les enquêtes par téléphone et les entrevues structurées constituent les sources formelles les plus utilisées. Quant aux contacts par téléphone et de personne à personne, ils sont les sources informelles les plus utilisées. Enfin, Fann et Smeltzer (1989) confirment les résultats rapportés par Specht (1987) selon lesquels les PME utilisent davantage les sources personnelles.

Ainsi décrit, nous sommes tentés de croire qu'il suffit de lire tel ou tel journal ou bien encore que chacun des membres de l'entreprise est en mesure de se comporter comme le radar de l'entreprise et de transmettre des informations aux centres de décisions. En réalité, tel que le précise Lesca (1986), les choses ne sont pas aussi simples : d'une part, la mission de scruter l'environnement est rarement attribuée de façon claire et sa bonne exécution fait rarement l'objet d'un audit ; d'autre part, la collecte et la circulation des informations sur l'extérieur est rarement organisée de façon efficace de telle sorte que la perte de celle-ci est importante avant que les centres de décisions soient renseignés. D'où l'importance de bien organiser les activités de veille marketing au sein de l'entreprise.

3.2.3. L'organisation de la veille marketing

L'organisation constitue la troisième dimension de la veille marketing. Nous abordons ici les questions relatives à l'implication du personnel, aux méthodes utilisées, à la structure

déployée, à la formalisation et la fréquence des activités (Julien, 1996). Gibbons et Prescott (1996) ont relevé une pauvreté de la littérature sur les processus organisationnels utilisés pour gérer la tâche de collecte des informations d'anticipation. Les individus susceptibles de réaliser la collecte des informations sont répartis dans l'organisation. Ils peuvent être impliqués dans cette tâche de par leur activité principale en prise sur le marché, de par leur expertise, ou par un accès privilégié à certaines sources d'information. Selon Fann et Smeltzer (1989), la majorité des dirigeants de PME obtiennent des informations d'une manière informelle en observant et en analysant les produits de leurs concurrents et en échangeant avec les clients et les commerciaux. Ils privilégient les communications orales directes et scrutent d'une façon routinière leurs clients et leurs concurrents. Martinet et Ribault (1989) opposent la veille passive et la veille active. Ce qui distingue la veille active de la veille passive, c'est notamment la présence de groupes de recherche et de synthèse des informations. Un groupe de pilotage assume l'initiation du mouvement, l'élaboration de la méthodologie, la coordination des activités et la gestion du budget. Jain (1984) soutient que face à l'importance des activités de veille, les organisations doivent progresser par stade afin d'obtenir un système structuré et formel. L'auteur propose ainsi une typologie regroupant quatre phases de développement d'un système de veille : primitive, ad hoc, réactive et proactive.

Au stade primitif, l'environnement est perçu comme un élément inévitable. Les organisations ne peuvent qu'en subir les impacts et se contentent de récolter quelques informations sans distinction particulière, et sans aucun effort de la direction. La veille ad hoc marque le début d'un certain engagement de la part de la direction. Certains secteurs précis de l'environnement seront alors identifiés comme nécessitant une plus grande surveillance. Toutefois, aucun système formel n'est mis en place à ce stade et l'information collectée n'est pas utilisée lors de l'élaboration de la stratégie. Au stade de la veille réactive, l'organisation déploie des efforts pour rechercher des informations dans différents domaines et bien que la direction reconnaisse l'influence de l'environnement stratégique sur l'entreprise, le système de veille demeure informel et peu structuré. Ici, l'objectif est de réagir efficacement au marché et aux initiatives du leader dans l'industrie. La veille proactive représente la forme la plus évoluée. La pratique de la veille est rigoureuse et intensive. Elle s'inscrit dans le cadre d'efforts structurés. Une méthodologie de collecte, de diffusion et d'intégration des informations dans la stratégie est alors mise en place.

Pour leur part, Fahey et al. (1981) distinguent trois types de veille dont la complexité est croissante : la veille irrégulière, la veille périodique et la veille continue. La veille irrégulière se caractérise par son approche réactive. Un tel système permet à une entreprise de réagir face à une crise ou à des problèmes spécifiques. L'attention porte sur la résolution des problèmes à court terme. Dans un système périodique de veille, l'attitude est plus proactive mais l'emphase demeure toujours axée sur la résolution des problèmes à court terme. Les méthodes utilisées sont plus complexes mais elles sont limitées. Les ressources accordées à ces activités, bien que continues, demeurent peu importantes et les activités sont partiellement intégrées aux objectifs de l'organisation à travers l'allocation des ressources. La veille continue est identifiée comme étant le système idéal. Elle est caractérisée par la recherche d'opportunités. La préoccupation majeure consiste à améliorer la capacité de l'organisation à gérer l'incertitude plutôt qu'à la réduire. La perspective visée est plus à long terme et des ressources substantielles sont continuellement allouées.

Pour ce qui est de l'organisation du système de veille marketing, il est difficile de trouver des informations sur les pratiques réelles des entreprises. En effet, celles qui ont des bonnes pratiques, n'ont aucun intérêt à diffuser ce qui constitue un avantage concurrentiel et celles qui n'en ont pas « ne vont pas s'en vanter ! ». Néanmoins, l'analyse de la littérature ainsi que les entretiens effectués auprès des directeurs commerciaux et marketing nous permettent de mettre en évidence une variété de pratique :

Tableau 7 : Les pratiques de veille marketing dans les entreprises

- ◆ Service formel de surveillance du marché avec un personnel adapté (notamment dans les grandes entreprises, banques et compagnies d'assurance).
- ◆ Pas de service, mais comptes-rendus formels et réguliers.
- ◆ Comptes-rendus informels, mais rapports formels sur des points spécifiques.
- ◆ Comptes-rendus formels et réguliers.
- ◆ Comptes-rendus en fonction des besoins.

Selon Tsu Wee Tan et Ahmed (1999), pour être efficace, la veille marketing doit être bien organisée, ce qui suppose une progression par étape :

☞ Tout d'abord, l'entreprise doit bien définir ses besoins en information marketing. Ce qui permet aux managers de bien canaliser et optimiser leurs efforts. Cependant, comme le précise Blanco (2002), il faut être vigilant car il est très difficile de définir à l'avance des besoins en informations des entreprises.

☞ Puis, les responsables doivent s'assurer que la collecte d'informations est en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Ces informations doivent notamment aider les managers à approfondir leurs connaissances sur les concurrents ;

☞ En troisième lieu, les responsables doivent s'assurer de la crédibilité des sources d'information ainsi que de la fiabilité des informations elles-mêmes ;

☞ L'étape suivante est consacrée à l'enregistrement, à l'analyse et à l'interprétation des informations obtenues ;

☞ Enfin, la dernière étape correspond à la communication des informations sous une forme adéquate aux personnes intéressées.

Mais une veille marketing efficace suppose que l'on s'interroge également sur la taille de l'équipe de veille, sur la manière dont on voudrait l'organiser (faut-il l'organiser en interne ou la déléguer à l'extérieur ?), etc.

S'inspirant des travaux d'un certain nombre d'auteurs tels que Julien et al. (1995, 1997), Woturba et Mangone (1979), Buchanan (1974), etc., nous pouvons mettre en exergue six groupes de facteurs susceptibles d'influencer les activités de veille marketing des entreprises. Il s'agit des variables qui se rapportent aux dirigeants, aux veilleurs, à l'organisation, au management, à l'environnement et à l'information et aux réseaux d'information. En ce qui concerne les caractéristiques liées à l'organisation, elles regroupent la stratégie et la politique adoptées par la firme, la taille de la firme, le climat organisationnel, son âge et enfin sa position dans son secteur d'activité (Choo, 1999 ; Lang, Calanton et Gudmanson, 1997 ; Mohan-Neil, 1995 ; Subramanian, Fernandes et Harper, 1993 ; Vergnaud-Schaffer, 1992 ; Mohan-Neil, 1995 ; Smeltzler, Fann et Nikolaïsen, 1988 ; Daft, Somuen et Parks, 1988 ; Hambrick, 1982).

Pour ce qui est des caractéristiques se rapportant aux décideurs, il s'agit des traits de personnalité ou traits caractéristiques des dirigeants. Selon Choo (1999), les effets des traits de personnalité des dirigeants sur les pratiques de veille demandent davantage de recherche. Néanmoins, il a été démontré que les hauts dirigeants surveillent l'environnement sur une base plus large en général. Les études de Julien et al. (1995, 1997) démontrent empiriquement l'importance des caractéristiques des dirigeants (tels que le niveau de scolarisation, le nombre d'années d'expérience à la direction, le nombre d'années d'expérience dans le même secteur d'activité) sur les pratiques de veille. Cependant, aucune de ces trois variables ne peut expliquer, avec un seuil de signification raisonnable, les différences des pratiques de veille des entreprises participant à l'étude.

La présence de réseaux d'information est également susceptible d'influencer les pratiques de veille marketing. En effet, comme le précisent Hansen et Allen (1992), les organisations qui connaissent plus de succès sont également celles qui favorisent notamment l'interaction entre les membres de leur réseau social. Cela signifie, selon ces auteurs, que les membres de ce réseau participent activement à la collecte et à l'analyse de nouvelles informations. Par ailleurs, la sélection des informations sur l'environnement par les veilleurs dépend avant tout de la perception de leur importance par ces derniers (Robertson, 1974 ; Thiétart et Vivas, 1981). Quant aux facteurs liés aux veilleurs, ils concernent leur formation, leur ancienneté dans l'entreprise, leur aspiration professionnelle, etc. A ces différents facteurs doivent être également rajoutés les facteurs qui sont en rapport avec le management de l'entreprise (système de rémunération, système de récompense ou de reconnaissance mis en place, précision sur l'utilisation des informations collectées, système de formation mis en place, etc.). Enfin, l'ultime facteur susceptible d'influencer les pratiques de veille marketing, concerne l'incertitude perçue de l'environnement (cf. § 1.2.).

L'ensemble de facteurs évoqués ci-dessus a fait l'objet d'un certain nombre d'études empiriques dans le cadre des pratiques de veille en général et de veille technologique et marketing en particulier dans les grandes et petites et moyennes entreprises. Mais il est évident que la validation des effets de ces différents facteurs sur les pratiques de veille marketing exige davantage d'études empiriques. Ce qui ouvre la voie à de nombreux champs de recherche dans ce domaine.

3.3. La veille marketing et l'importance du facteur humain

Cet ensemble est composé de plusieurs types d'acteurs :

☞ **Les personnels de l'entreprise** : chaque employé de l'entreprise contribue à sa façon à l'écoute des évolutions de l'environnement de l'entreprise. Il sait ou bien doit savoir qu'il est un capteur potentiel (Délesse et Verna, 2002). Ainsi que nous l'avons déjà précisé, cette contribution est à la fois individuelle et collective. Individuelle car certaines personnes, de par leur expertise ou bien de leur position particulière, pourraient être chargées de collecter des informations spécifiques (Aaker, 1983) ; collective pour limiter notamment la charge de travail individuelle et pour limiter les biais cognitifs de la perception sélective par l'échange et le dialogue (Gibbons et al. 1996 ; El Sawy et Pauchant, 1988).

☞ **Les professionnels de l'information et de la documentation** : il s'agit des individus dont le métier consiste à collecter et à mettre à disposition des responsables des informations utiles. Font également partie de ce groupe, les spécialistes ou experts de la veille dont la mission principale est d'animer des dispositifs de veille ou d'utiliser des outils avancés.

☞ **Le niveau directionnel** : qui doit s'impliquer dans la mise en place d'un dispositif de veille et qui en est aussi l'un des bénéficiaires privilégiés.

☞ **Les réseaux de collecte, les partenaires et les acteurs indirects de la veille** : ces réseaux dont la capacité à construire dépend de la compréhension du jeu des acteurs et des rapports de force en présence, constituent l'outil privilégié de gestion et d'exploitation des sources informelles (Bloch, 1999). Ils sont à la fois internes et externes et interviennent comme instrument de collecte et de diffusion de l'information.

En ce qui concerne le réseau interne à l'entreprise, il est à la fois professionnel et extraprofessionnel et, dans tous les cas, il est de nature informel et transversal. Ce qui est extraprofessionnel relève des compétences et des talents particuliers ou des spécificités que chaque acteur de l'entreprise exerce en dehors d'elle. Ces compétences sont identifiables et activables au moment voulu si l'entreprise prend soin de s'en constituer une « mémoire ». Celle-ci est notamment alimentée par les lettres de motivation des candidats retenus ou non,

les coordonnées actualisées de tous les stagiaires de l'entreprise, les centres d'intérêts des employés et de leur famille, etc. Quant aux réseaux professionnels, ils sont constitués de toutes les relations particulières que chacun est amené à entretenir dans le cadre de son travail. Du savoir entre employés peut se partager dans des endroits aussi conviviaux qu'inattendus tels qu'un dîner entre amis ou bien un « pot d'amitié » à l'occasion de la promotion d'un collègue, etc.

Pour ce qui est des réseaux externes, il s'agit de réseaux de relations interpersonnelles que les membres de l'entreprise sont amenés à développer avec des interlocuteurs utiles à l'entreprise (clients, fournisseurs, distributeurs, etc.). Formés principalement par ce qu'on appelle les « boundary spanners » ou encore « surveillants de l'environnement », il s'agit des membres de l'entreprise qui, de par leur position à l'interface entre l'entreprise et l'environnement, jouent le rôle du radar de l'entreprise. Ils ont pour but d'assurer, à côté de leurs missions principales, le transfert d'informations à l'entreprise. Dans ce cadre, leur travail consiste à s'informer en permanence, à exercer une curiosité inlassable afin de dénicher dans le foisonnement permanent des informations, celles qu'il faut impérativement prendre en compte. Tel est le rôle, notamment, des acheteurs et de la force de vente de l'entreprise. Situés à la frontière de l'entreprise et de son environnement commercial, les commerciaux sont exposés continuellement à des informations qui pourraient éventuellement intéresser l'entreprise. Et à ce titre, ils doivent se comporter comme les yeux et les oreilles de l'entreprise et l'informer sur tout ce qui se passe sur le marché. Or, comme nous le verrons plus loin, la performance des commerciaux dans ce domaine n'est pas sans soulever certaines difficultés opératoires.

Pour résumer – section 2 :

Il est désormais courant de dire des entreprises qu'elles doivent être capables de surveiller leurs concurrents, d'observer les évolutions du comportement de leurs clients, d'anticiper les mouvements des différents acteurs de l'environnement et de se préparer à réagir à temps. Ceci contraint les entreprises à guetter les discontinuités de l'environnement, à être en permanence à l'affût des signaux parfois faibles mais chargés de sens et à comprendre en quoi ils leur offrent de nouvelles opportunités. La veille marketing qui constitue le principe de base du système d'intelligence marketing de l'entreprise, peut-être d'un grand secours pour l'entreprise. Il s'agit d'un processus par lequel les sources et les moyens dont dispose l'entreprise permettent de collecter, analyser et transmettre aux gestionnaires de marketing, en temps utile et de façon permanente, des informations de qualité relatives à l'environnement économique, sectoriel et concurrentiel de l'entreprise, en vue d'anticiper, de réagir à temps et de prendre des décisions adéquates. L'efficacité d'un tel dispositif dépend avant tout de l'implication de la direction et de la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise et notamment de ceux qui sont en contact avec le milieu extérieur tels que les commerciaux de l'entreprise.

Conclusion du chapitre I

Aujourd'hui, la performance et la compétitivité d'une entreprise sont directement liées à sa capacité à maîtriser les flux d'informations et, de ce fait, l'une de ses fonctions essentielles devient la surveillance permanente de son environnement économique et concurrentielle. Surveillance de l'environnement, l'intelligence économique, business intelligence, etc., sont des dénominations différentes d'un concept qui a évolué sur plusieurs décennies en même temps que les changements environnementaux des organisations. « Prévoir l'imprévisible », tel est le principe de base des activités d'intelligence économique et stratégique de l'entreprise. Située à l'intersection de la stratégie et de l'information, l'intelligence économique peut être abordée de deux manières : tout d'abord, à l'instar des fonctions marketing, ressources humaines, etc., elle peut être considérée comme une discipline avec ses caractéristiques propres et son fonctionnement particulier. Nous pouvons aussi considérer que la démarche de l'intelligence économique, tout comme la qualité, est une approche de management. Il s'agit, alors, des pratiques qui permettent aux dirigeants d'entreprises de disposer à temps, des informations pertinentes en vue de mieux faire face à l'incertitude et aux évolutions de l'environnement. Mais en réalité, le but de telles démarches est plutôt d'accroître l'éventail des possibles, ce qui suppose, en terme plus clair, une meilleure acceptation du risque.

Composée des différents types de veille spécialisée, l'intelligence économique mélange la veille, l'agilité, le management de la connaissance et la vision. Elle a pour but ultime l'innovation et le maintien ou la création d'avantages compétitifs. Et elle concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise : production, ressources humaines, marketing, etc.

Aujourd'hui, le concept d'intelligence économique semble avoir acquis sa légitimité et prend corps dans de très nombreuses entreprises en se renforçant de nouvelles dimensions. Internet et les nouvelles technologies de l'information et de la communication lui ont donné une très forte impulsion. La collecte ainsi que la transmission des informations se sont accélérées. En conduisant à la production de connaissances, le concept est également de plus en plus relié au management des connaissances (Knowledge management). Et ceci est primordial car « *en*

prenant soin de ses compétences spécifiques, l'entreprise se différencie des autres. C'est ce que les Américains appellent le « core business » (Niedercom, 2003, p. II).

Parmi les différentes composantes de l'intelligence économique, la veille marketing est d'une importance capitale. Processus plus que fonction, elle est l'un des moteurs de l'intelligence de l'entreprise. Il s'agit d'un processus séquentiel dont l'efficacité dépend avant tout de l'implication de la direction et de l'engagement actif et volontaire de l'ensemble des salariés de l'entreprise. En effet, comme le précisent Salmon et de Linares (1997), les salariés de l'entreprise sont parfois indifférents aux signaux extérieurs à leur environnement et ce, d'autant plus qu'ils ont parfois l'impression qu'ils ne les concernent pas directement. En outre, ils font souvent preuve d'un certain immobilisme en matière de diffusion de l'information. Aussi, les dirigeants doivent expliquer à leur personnel la nécessité de l'activité de veille en général et de la veille marketing en particulier (l'opportunité de la veille marketing), ce qu'elle va changer dans l'entreprise et dans les comportements des salariés, (sa portée et son ampleur), ce qu'ils doivent faire et comment ils peuvent prendre part à cette activité, la manière dont cette activité va être évaluée (sa conduite), etc.

Parmi les différents acteurs susceptibles de contribuer à l'intelligence économique les commerciaux occupent une place très importante. Aujourd'hui, tout le monde est d'accord pour dire qu'ils doivent de plus en plus tenir un rôle stratégique dans la remontée des informations pertinentes sur le marché et les concurrents (Le Bon, 2006). Ceci permet un renforcement et une valorisation de la fonction commerciale au sein de l'entreprise. D'ailleurs, comme le précise Le Bon (2006), dans certains secteurs d'activité, la mission de collecte des informations sur le terrain est bien souvent considérée comme la quatrième mission prioritaire des commerciaux derrière la négociation, le traitement des commandes et l'assistance commerciale.

***CHAPITRE II : LA FORCE DE VENTE ET LA VEILLE
MARKETING***

Introduction

Nos entreprises vivent dans un climat exacerbé de concurrence et de lutte pour leur survie et la globalisation et l'avènement de nouvelles technologies d'information n'ont pas affaibli cette tendance, bien au contraire. Aujourd'hui, l'entreprise gagnante est celle qui s'efforce de surveiller les évolutions du marché, d'anticiper les besoins de ses clients, de faire évoluer ses offres, d'avoir les produits de meilleure qualité, au moindre coût mais surtout plus vite que les autres. L'ennemi est désormais le temps et c'est contre lui qu'il faut lutter (Hameau, 2000).

Désormais, l'entreprise et le marketing sont passés d'une orientation produit à une orientation client (Kotler et Kelelr, 2013). Ce changement requiert de l'entreprise principalement trois types d'adaptation :

- ☞ La collecte, la gestion et l'analyse des informations relatives à l'évolution des besoins et désirs des clients ainsi que celles relatives à l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise ;
- ☞ Le développement de la capacité d'anticipation et d'adaptation ;
- ☞ La tendance à la conception des offres qui satisfassent à la fois des attentes très diverses et parfois des objectifs opposés (Collart, 1999).

Dans cet esprit, l'entreprise doit s'efforcer de mettre l'accent sur l'ouverture vers l'extérieur et rester constamment à l'affût des événements qui se passent sur le marché, « *non seulement pour s'y adapter et en tirer parti, mais aussi pour prévoir ce qui pourrait ou devrait se passer dans un avenir plus ou moins proche* » (Darmon, 2001, p. 21). Le dispositif de veille marketing de l'entreprise peut être, grâce notamment aux commerciaux, d'un grand secours dans ce domaine. Ainsi que nous l'avons précisé, la force de vente, de par sa position privilégiée, à l'interface de l'entreprise et du marché, est ainsi à même de connaître les opinions des clients, les critiques et les suggestions qu'ils formulent, les impressions qualitatives qu'ils expriment et qui peuvent être de première importance pour améliorer le produit et le service de l'entreprise (Lesca, 1986). De même, les commerciaux sont en mesure de collecter des renseignements précieux sur la concurrence, l'arrivée de nouveaux produits, l'état financier des clients, etc. Ils doivent désormais savoir que la collecte et l'envoi

systematique des informations du terrain font partie intégrante de leur mission. Cette mission est d'autant plus importante que ces informations ont un rôle déterminant dans la mise en place de politiques commerciales adaptées et dans la définition des stratégies réactives de l'entreprise (Bergadaà, 1997). Mais, malheureusement, le comportement de veille marketing des commerciaux n'est pas toujours constant. Souvent il n'est dicté que par les nécessités de l'action opérationnelle à court terme (Gabilliet, 1994). En clair, bien que largement concernés par les évolutions de l'environnement, ils n'ont que rarement le temps de s'y arrêter. Pourtant, cet état d'esprit de veille et d'anticipation leur est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que le monde environnant évolue très vite.

L'objet de notre deuxième chapitre est de mieux appréhender le rôle des commerciaux en tant que source d'informations de terrain. A cette fin, la première section va être consacrée à la vente proprement dite ainsi qu'aux évolutions de cette fonction de l'entreprise. Puis, dans une seconde section, nous nous pencherons sur le rôle de la force de vente en tant qu'élément moteur du système d'intelligence marketing de l'entreprise avant de présenter le profil d'un vendeur-veilleur type.

Section 1 : L'image et l'évolution de la force de vente

La fonction vente est probablement une des faces la plus visible de la stratégie marketing (Leroux, 2009). Pour l'entreprise, la force de vente représente une équipe d'hommes et de femmes dont le rôle est de vendre des produits ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ce produit. Coûtant aux firmes 2 à 40 % du chiffre d'affaires réalisé, elle représente un investissement majeur pour la plupart des entreprises (Zoltners, 2006). Mais la force de vente ne génère pas seulement des coûts, elle tire également le chiffre d'affaires et contribue directement à la rentabilité de l'entreprise.

Pour certains, la vente est un don, et pour d'autres un art ou une technique, voire une science comme la physique ou la chimie. Mais que l'on croit à l'innéité du don de la vente ou non, l'essentiel est de savoir que la force de vente constitue le dernier maillon, indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Ce dernier maillon, on ne le dit jamais assez, est aussi parmi les premiers car il est un des acteurs en contact direct avec le marché, d'où son importance en termes de remontées d'informations au service marketing de l'entreprise.

Le commercial est avant tout le représentant de l'entreprise et qu'à ce titre celle-ci met entre ses mains son actif le plus important, à savoir le client. Il doit, par conséquent, tout faire pour bien définir et comprendre ses besoins et s'adapter à différentes situations afin de vendre bien, beaucoup, longtemps, à la satisfaction générale de son employeur, de ses clients et de lui-même.

§1. L'image de la force de vente

La force de vente de l'entreprise n'est pas simplement la somme des commerciaux qui la composent (Darmon, 2001). Elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux. Elle représente la somme de toutes les interactions personnelles entre la société et ses clients (Zoltners, 2006). Et elle est influencée par les politiques et les pratiques de l'encadrement commercial. Comme c'est elle qui décide des personnes à contacter, des produits à vendre, des activités prioritaires, etc., les responsables commerciaux essaient de trouver, par tous les moyens, les meilleurs vendeurs. Or, la vente et le métier de vendeur ont parfois une image contrastée tant dans l'opinion qu'au sein de la

firme et cela pose des problèmes auxquels les responsables commerciaux ainsi que les commerciaux eux-mêmes doivent faire face.

1. 1. L'image de la force de vente auprès du public

Décriée par les consommateurs en raison du « hard-selling » de quelques-uns, la fonction vente et, plus particulièrement, les vendeurs, n'ont jamais eu « une cote d'amour » auprès du public. On les charge de tous les maux et non des moindres : « baratineurs », « magouilleurs », « voleurs », « vendeurs de vent », etc. L'image attribuée au vendeur est donc peu flatteuse. Il a toujours été suspecté d'être soit « un voleur » parce qu'il vend trop cher, soit un baratineur parce qu'il cherche à forcer la main du client. De nombreux auteurs en ont, d'ailleurs, déjà fait le constat.

En cherchant dans les deux grands dictionnaires de la langue française, le Larousse et le Petit Robert, les synonymes du verbe « vendre », nous y trouvons les verbes suivants : aliéner, coller, bazarder, voler le client, trafiquer, cameloter, trahir, etc. Aussi, ne nous étonnons pas de jugements préconçus portés sur le métier. Selon Xardel (1985, p. 9) « *les Perses ou les Grecs considéraient déjà le commerce comme une activité malhonnête et utilisaient le même vocabulaire pour caractériser les commerçants ou les faussaires* ». Macquin (1993, p. 1) précise que la vente « *a été objet d'a priori culturels. Dans la religion chrétienne, l'argent est sale, il avilit ; et la méfiance à son égard s'étend à tous ceux qui font profession d'en gagner* ». De son côté, Saint-Thomas d'Aquin considère que « *ce qui est produit pour la vente est inéluctablement d'une qualité inférieure à ce que l'homme produit pour sa propre consommation. Il va jusqu'à prétendre que le commerce comporte une certaine malhonnêteté* » (Camus, 1991, p. 18).

Quant à Heiman et al. (1999, p. 13), ils présentent le stéréotype de la profession : le vendeur est « *un artiste, beau parleur impénitent au costume criard, qui embobine le client, ne tient jamais ses promesses, et dont le seul intérêt dans la vie est de se remplir les poches avec notre argent* ». Migozzi (1985), à son tour, fait le portrait du vendeur : il est peu scrupuleux, baratineur, son allure est stéréotypée, sa moralité douteuse, son intempérance est marquée et son estomac solide. Enfin, pour « couronner le tout », Ballot et Ibal (2008) précisent que le Mercure dieu des voleurs est aussi celui du commerce.

Ainsi décrits, nous constatons que les reproches les plus fréquents adressés aux vendeurs tiennent aux manipulations, trucages, voire mensonges. A tel point que la plupart des vendeurs, « *avalisés par leur entreprise, honteux de cette appellation, s'attribuent des casquettes diverses, telles que : représentant, délégué, attaché, ingénieur technico-commercial, etc.* » (Rataus, p. 43).

Mais, heureusement, les résultats d'un sondage IPSOS (1999)⁴ sur la perception de la fonction commerciale par les Français nous permettent d'adoucir les propos des auteurs et de rehausser l'image du métier de vendeur. En effet, ce sondage révèle que (Desperbasque, 1999, p. 82) :

- ☞ la vente est une action indispensable mais laborieuse ;
- ☞ près de trois-quarts des personnes interrogées ont une bonne image de la fonction commerciale (surtout parmi les jeunes et les foyers aisés) ;
- ☞ les personnes interrogées ne sont pas toutes prêtes à s'y destiner ; presque la moitié la rejette en bloc ;
- ☞ les commerciaux ont une image positive mais nuancée (performants, motivés mais « baratineurs »).

Aujourd'hui, « le vendeur à l'arraché » se fait rare car le consommateur, plus avisé, plus cultivé, ne se laisse plus facilement impressionner. Désormais, tout le monde admet que le travail du commercial, au bout de la chaîne (conception, production, distribution), conclut le travail des autres acteurs de l'entreprise en amont (Ballot et Ibal, 2008). Et le vendeur comme « *un gestionnaire de désir dont l'objectif est de répondre à des besoins plus ou moins exprimés du consommateur* » (Ballot et Ibal, 2008, p. 25).

Cependant, la vieille image désastreuse du vendeur jouit encore d'une large audience et que les paramètres tels que charges de travail des commerciaux, stress liés à la nécessité d'obtention des résultats et d'affronter en permanence le refus ou les objections du client, etc., (le tout sous la pression de sa propre hiérarchie) contribuent à entretenir cette image dévalorisante de la force de vente auprès des jeunes diplômés. C'est pourquoi les entreprises insistent, de plus en plus, auprès de leurs vendeurs, sur l'importance de leur rôle stratégique

dans l'entreprise. Il s'agit de mettre le client en confiance, de l'écouter, de faire émerger ses besoins et de lui proposer des solutions en se comportant en véritables acteurs de conseil. De ce fait, le développement de la fonction marketing-vente, ainsi que celui des techniques de marketing relationnel, visant à améliorer la qualité d'écoute, à établir des relations durables et à proposer des solutions adaptées au besoin du client, pourraient faire évoluer favorablement l'opinion du public.

1. 2. L'image de la force de vente dans l'entreprise

L'image du vendeur est également floue dans l'entreprise. Parfois bonne, parfois mauvaise, parfois juste, parfois erronée. L'industrialisation et l'avènement du marketing avec ses nouveaux outils, ont relégué pendant un certain temps, la fonction vente au second plan. En effet, comme le précise Camus (1991, p. 20), « *la fonction commerciale était complètement vassalisée par le marketing* » à tel point que les vendeurs semblaient déconsidérés par les hommes du marketing. Selon Drucker (1975), le but du marketing est de conférer à la vente un rôle secondaire voire de la rendre superflue. Poursuivant dans cette voie, Pétry (1987, p. 56) affirme que les acteurs du marketing assimilent le vendeur « *à un stimulateur de la demande, coûteux sous-agent du marketing mix* ».

Dans une tentative d'explication des propos de Drucker, Kotler (1999, p. 32), pour sa part, précise que « *le rôle du marketing est de découvrir des besoins insatisfaits et de proposer des solutions satisfaisantes. S'il y parvient, la clientèle est convaincue ; elle croit au nouveau produit, en dit du bien et réduit ainsi l'effort de vente* ». Par cette formulation, l'auteur met en évidence la nécessité d'une vraie synergie entre les fonctions vente et marketing ; encore faut-il, bien sûr, déterminer précisément les rôles et les statuts de l'une et de l'autre de ces deux fonctions dans une relation dirigée vers le client.

Désormais, les entreprises, sous l'impulsion d'un certain nombre de facteurs tels que l'élargissement de la zone de vente, l'intensification de la compétition aux niveaux national et international et la complexité des nouvelles relations qui en découlent, cherchent à mettre en évidence et à renforcer des liens de partenariat avec leurs clients, lesquels liens se

⁴ Ce sondage a été réalisé les 21 et 22 mai 1999 sur un échantillon de 1012 personnes représentatives de la population française âgées de 15 ans et plus. Il a été commandé par l'association DCF (Dirigeants Commerciaux de France).

définissent davantage par des ventes de solutions que par des ventes de produits, agrémentées de quelques services généraux comme c'est le cas le plus fréquent actuellement (Bergadaa, 1993). Ceci a pour conséquence de conférer davantage d'importance au rôle et à la place de la force de vente dans l'entreprise.

Ainsi, la vente est considérée aujourd'hui comme un acte de management basé sur le triptyque « écoute, analyse et proposition ». Et le vendeur comme « *un professionnel de la communication, de la mise en confiance, de la création d'un lien social* » (Ballot et Ibal, 2008, p. 32).

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprise ont désormais pris conscience du fait que les commerciaux, de par leurs positions privilégiées, représentent également un vecteur crucial d'informations de terrain. Ainsi, ils peuvent renseigner l'entreprise notamment sur les clients, les concurrents, l'arrivée de nouveaux produits, l'opportunité d'un partenariat, la solidité ou non des engagements pris par les clients et les partenaires. Ceci aura un double corollaire : utiliser les commerciaux en tant que source d'informations du terrain et les faire participer à la conception des produits, à la formulation des stratégies de l'entreprise, etc. Ce qui permet de considérer les vendeurs comme de véritables acteurs stratégiques dans le cadre de leur action terrain.

Aujourd'hui, la vente a acquis de nouveaux titres de noblesse. En effet, les entreprises ont compris que la situation actuelle est différente en ce sens que la production ne s'écoule plus facilement, que la compétition fait rage, que les clients n'achètent plus les yeux fermés, qu'il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de localiser leur avantage compétitif au niveau des caractéristiques intrinsèques ou du prix de leurs produits (Macquin, 1993). Par conséquent, même « *la meilleure stratégie de marketing du monde (...) risque fort d'échouer si elle n'est pas soutenue, sur le terrain, par des vendeurs compétents, motivés et performants* » (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 364). La compétitivité est donc à rechercher, en plus du savoir-faire historique, de la qualité du produit, de la technologie, etc., au plan de la vente et de la manière de vendre.

Longtemps considérée comme une fonction d'exécution, la vente est passée désormais au premier rang des fonctions de l'entreprise et sa reconnaissance n'est pas sans conséquence sur

le parcours des hommes qui la pratiquent. En effet, les entreprises françaises n'hésitent plus, à l'instar des anglo-saxonnes qui ont en la matière une longueur d'avance, à désigner comme Président Directeur Général, les ex-vendeurs. Aujourd'hui l'image du vendeur a profité de la réconciliation du marketing et de la vente et de ce fait la force de vente a retrouvé la place qu'elle mérite. Désormais, il ne suffit plus seulement de rémunérer les commerciaux, il faut également les motiver, les récompenser, les reconnaître, etc. Et, cela passe forcément par la mise en place d'un véritable management de la fonction commerciale.

La fonction vente étant un rouage important de la dynamique commerciale, il est important d'éclaircir le lecteur sur ses mutations. C'est donc à cette tâche que nous allons nous consacrer à présent.

1. 3. Le commercial : une fonction, plusieurs métiers

Il est possible de proposer une typologie des commerciaux en fonction de leur statut ou de leur lieu d'activité. Ainsi, nous distinguons, d'une part, le commercial salarié et le commercial non salarié et d'autre part, le commercial itinérant et le commercial sédentaire (Leroux, 2014, 2009).

A) Le commercial itinérant et le commercial sédentaire : appelés encore le commercial nomade (karsenti, 1999) ou encore le commercial externe (Zey et Dayan, 2003), le commercial itinérant se déplace pour visiter les clients et les prospects sur une zone géographique déterminée. Autrement dit, il exerce son activité à l'extérieur de l'entreprise. L'analyse de la littérature nous révèle que traditionnellement le terme de force de vente ne fait pas de référence aux commerciaux sédentaires car la principale caractéristique de la force de vente est son isolement avec le reste de l'organisation (Mansillon et al, 1992 ; Dubinski et al, 1986). En d'autres termes, « *la force de vente est constituée de commerciaux «itinérants» ayant en charge pour une entreprise l'action commerciale auprès de ses clients et de ses prospects avec qui ils sont en contact direct, les obligeant de fait à se déplacer pour les rencontrer et négocier* » (Leroux et al. 2008, p. 170). Dans cette sous-catégorie nous trouvons les métiers commerciaux avec des dénominations suivantes : le commercial salarié, le VRP monocarte, le VRP multicarte, le chargé de clientèle, l'attaché commercial, etc.

Quant à la force de vente sédentaire, elle travaille à l'intérieur de l'entreprise. Appelée encore commercial interne par Zel et Dayan (2003), cette catégorie de vendeurs englobe

principalement les télévendeurs et les vendeurs au comptoir (Leroux, 2014). Le commercial sédentaire est au centre de toutes les synergies. En contact avec les équipes du terrain (ingénieur commercial, chargé d'affaires) et travaillant généralement en binôme, il assure le suivi de leurs dossiers et les prises de rendez-vous, ou encore vendre directement les produits à la clientèle. Selon les secteurs, il peut également assurer l'interface entre les services marketing, commerciaux et techniques.

En définitive, il est important de différencier un commercial sédentaire de l'itinérant. Les compétences et les qualités nécessaires ne sont pas les mêmes. En effet, le vendeur itinérant doit savoir organiser des visites d'entreprises sur une zone géographique et faire face à de nombreux aléas liés aux conditions de déplacement. En voiture se sont les encombrements et les conditions météorologiques qui interfèrent sur le timing, en trains ou en avions les horaires de correspondances sont une contrainte ainsi que les décalages horaires pour les déplacements internationaux. Se déplacer c'est savoir organiser les visites par rapport à la localisation géographique des entreprises et maîtriser la compatibilité des temps de déplacements avec les durées des entretiens.

B) Le commercial salarié et le commercial non salarié : faisant partie de la force de vente propre ou encore intégrée de l'entreprise (Zeyl et Dayan, 2003), le commercial salarié est attaché à l'entreprise par un contrat de travail et par un lien de subordination. Au sein de cette sous-catégorie il existe deux familles de statuts différents :

1) Les salariés du droit commun : ils sont des salariés de l'entreprise au sens du droit commun du travail. Les intéressés sont titulaires d'un contrat de travail (cadres ou non-cadres) et leur salaire relève des conventions collectives adoptées par l'entreprise. De plus, à l'intérieur de cette sous-catégorie, les vendeurs pourront être en contrat à durée déterminée, indéterminée voire à temps partiel.

2) Le VRP exclusif (mono carte) : selon Leroux et al. (2008, P. 169), le statut VRP (Voyageur, Représentant, Placier) doit sa dénomination à la distinction entre « *les voyageurs de commerce ou commis voyageur, dont l'activité nécessitait de longs déplacements, les représentants de commerce dont les déplacements étaient limités à un secteur géographique déterminé et les placiers qui travaillaient dans la localité où l'entreprise exerçait son activité* ». Tout en respectant les règles établies par l'entreprise, le VRP exclusif ou mono carte adhère à une convention collective spécifique aux commerciaux. Cette convention prévoit entre-

autres : un bulletin de salaire trimestriel, une rémunération en salaire comprenant 30% alloués aux frais professionnels, la notion d'indemnité (propriété) de clientèle, un contrat de travail écrit obligatoire, etc.

Quant au commercial non salarié, il fait partie de la force de vente déléguée de l'entreprise et peut prendre la forme de l'agent commercial ou bien du VRP multicarte.

a) L'agent commercial : il est un fournisseur de l'entreprise. Ses relations avec l'entreprise sont régies par un mandat de vente, acte sous seing privé, signé entre les deux parties prenantes. Ici, l'entreprise a pour obligation de régler les factures conformes adressées par l'agent commercial. Et ce dernier a pour obligation de respecter les termes de son mandat. En revanche, l'entreprise doit vérifier que le commercial est inscrit comme entreprise et agent commercial.

b) Le VRP multicarte : il travaille pour le compte de plusieurs entreprises, contrairement au VRP exclusif. Il n'effectue aucune opération pour son propre compte (Moulinier, 1997). Il est donc lié à ses employeurs par plusieurs contrats précisant :

- les produits ou services vendus ;
- le territoire de vente ;
- le mode de rémunération.

Enfin, il faut préciser que s'il vend des produits pour le compte de plusieurs sociétés, la plupart du temps ces produits sont complémentaires et non-concurrents.

A ce niveau d'analyse il est important de préciser que dans le cadre de notre travail de recherche nous sommes intéressés principalement aux commerciaux sédentaires et itinérants faisant partie de la force de vente propre à l'entreprise. Autrement dit, il s'agit des salariés de l'entreprise au sens du droit commun du travail.

1.4. La force de vente : une fonction, plusieurs missions

Il est évident que la principale mission de la force de vente d'une entreprise consiste à vendre même si elle passe également une partie de son temps en réunion, sur la route ou bien à faire des tâches qui sont en relation directe avec son métier.

De manière générale, quatre grandes missions sont remplies par la force de vente d'une entreprise :

☞ En premier lieu, la force de vente d'une entreprise a pour mission de promouvoir son produit ou service auprès de ses clients ou ses prospects et de réaliser la vente ;

☞ En second lieu, la force de vente d'une entreprise est un excellent outil de communication (Leroux, 2008). En effet, comme le précisent Kotler et al. (2013), la force de vente d'une entreprise est considérée comme étant un élément de la composante « promotion » qui associée aux trois autres éléments (produit, prix, distribution) forme le marketing-mix (Dubois et Jolibert, 2005 ; Kotler et Armstrong, 2013) ;

☞ En troisième lieu, la force de vente « *participe activement au développement de l'entreprise et sa chaîne de valeur* » (Leroux, 2008, p. 6). En effet, en commercialisant son produit ou service, elle permet de maintenir ou bien d'augmenter l'avantage concurrentiel de son client.

☞ En quatrième lieu, la force de vente d'une entreprise a également pour mission d'informer et communiquer à sa hiérarchie et au service marketing toute information pertinente de nature à faire progresser l'entreprise. En effet, le fait est qu'une bonne communication entre l'entreprise et ses partenaires est susceptible d'améliorer sa capacité d'innovation (Diallo et al. 2013).

En définitive, les membres d'une force de vente doivent être à la fois :

- des prospecteurs acharnés qui assurent la pérennité de l'entreprise ;
- des interlocuteurs fiables qui inspirent confiance à leurs clients ;
- le vecteur de communication de l'entreprise ;
- les conseillers qui construisent avec leurs clients la solution qui répondra le mieux à leurs besoins ;

- le radar de son entreprise en surveillant son environnement.

§2. L'évolution de la force de vente

La force de vente a pour principales fonctions d'anticiper, de découvrir et de comprendre les besoins et désires du client et de les mettre en parallèle avec les différentes compétences dont dispose l'entreprise, puis de proposer une solution au client et enfin de lui faire admettre que la solution proposée est la mieux adaptée (Fiedler et al. 1995). Cette mission doit en général être exécutée dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraisons des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement, niveau de satisfaction élevé, etc.

Longtemps considéré comme responsable d'écoulement des produits de l'entreprise, puis comme l'agent chargé d'expliquer le bien-fondé du produit au client, et enfin comme celui qui propose des solutions, la mission de la force de vente a considérablement évolué. Cette évolution s'est faite principalement en relation avec trois mutations :

- Celle de la stratégie industrielle et de l'environnement économique,
- Celle des grandes tendances des théories des organisations en sciences de gestion,
- Celle de l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

2. 1. L'évolution avec les mutations de l'économie et de la stratégie industrielle

Nous reconnaissons en général trois grandes étapes de l'activité industrielle, déterminées par les équilibres de l'offre et de la demande, lesquelles se traduisent par une évolution des stratégies prédominantes de l'entreprise. Tarondeau (1982) appelle ces trois étapes les trois âges de la stratégie industrielle :

- ◆ L'ère de la production, ou la période « d'économie de pénurie » ;
- ◆ L'ère de la vente, ou la période « d'économie d'abondance » ;
- ◆ L'ère du marketing, ou la période « d'économie de concurrence ».

La première période correspond à une économie de production, caractérisée par une situation de pénurie : la demande est supérieure à l'offre et l'entreprise vend ce qu'elle est capable de produire. On se souvient de la boutade d'Henry Ford, offrant à ses compatriotes la possibilité d'acheter une voiture de la couleur de leur choix, « pourvue qu'elle soit noire » (Coner, 2003, p. 100). L'environnement est considéré implicitement comme une donnée constante, mais la méfiance vis-à-vis de la concurrence est de règle. Cependant, les entreprises préfèrent s'entendre pour organiser le marché. Aussi, les « ententes de prix, les cartels, sont considérés comme parfaitement légitimes » (Dayan, 1992, p. 11).

Autre particularité de cette période est que la demande en produits de toutes sortes est largement insatisfaite et la distribution est presque accessoire. Nous assistons alors à un dédain à l'égard de la vente qui est acquise presque automatiquement, surtout si l'entrepreneur dispose d'un réseau de vendeurs bien organisé irriguant correctement le territoire. L'objectif des entreprises est de produire un plus grand volume de biens tout en diminuant les coûts unitaires de production. De ce fait, les dirigeants concentrent principalement leur attention sur un seul problème : la fonction de production et plus exactement l'organisation interne de la fonction de production.

« Celui qui sait produire au moindre coût, grâce à l'utilisation des machines les plus évoluées, grâce à une bonne organisation, grâce à un contrôle rigoureux des coûts, a un avantage de prix décisif sur le marché » (Dayan et al. p. 10).

Dans ces conditions, *« certaines des fonctions commerciales sont accomplies par les responsables de la production (gestion des produits, gestion des produits nouveaux, vente, après-vente, etc.) ; alors que d'autres sont déléguées au directeur financier » (Baranger et Helfer, 1998, p. 77).*

Les périodes d'après la seconde guerre se caractérisent par la mise en place d'un tissu industriel dense et l'allongement du cycle de production. Mais en même temps le cycle de vie des produits se raccourcit et ce, en raison notamment de l'accélération du progrès technique et de l'évolution rapide des modes. L'efficacité du fordisme fait entrer l'Europe et donc la France dans une période de croissance sans précédent. Les rémunérations sont augmentées pour permettre à la population d'acheter ce qu'elle produit, le crédit à la consommation se

répand et la production explose. Mais au fur et à mesure que l'industrie maîtrise les techniques et développe ses capacités de fabrication, elle se trouve confrontée à un basculement du marché. L'offre devient supérieure à la demande et nous assistons petit à petit à l'apparition, au sens vrai du terme, de la concurrence. C'est le passage à l'économie d'abondance. Le facteur critique du profit n'est plus la production mais le savoir vendre. L'entreprise développe alors la vente, mais une vente encore assez fruste, limitée à son approche technique de persuasion par le verbe et la démonstration (Gauchet, 1996). On commence à mettre en place des organisations commerciales efficaces, à adapter des circuits de distribution, et surtout à former les vendeurs aux « techniques » ou aux « tactiques » de vente car c'est dans ce domaine que subsistent désormais les disparités les plus considérables entre les entreprises. Nous sommes à l'âge d'or des V. R. P., de ces Voyageurs Représentants Placiers qui fournissent les bataillons des forces de vente.

Conséquence de ces bouleversements, les entreprises s'efforcent d'attirer l'attention des consommateurs sur les éléments distinctifs de leurs produits par rapports aux autres : nous entrons déjà dans l'ère du marketing.

L'échec de la commercialisation de la Ford « Edsel », conçue en 1958 sans référence aux attentes des consommateurs, est emblématique des nouveaux défis auxquels sont désormais confrontés les industriels. Au milieu des années 50, on s'inscrivait encore sur des listes d'attente de deux à trois ans pour acquérir une automobile ; au début des années soixante des grandes surfaces font leur apparition et transforment complètement le panorama du commerce de détail. Désormais, le choix est de rigueur et l'on procède à des comparaisons avant d'acheter un bien. Les revues Que choisir ? Et 50 millions de consommateurs ne tardent pas à voir le jour.

Pour les industriels, l'heure de la concurrence a fortement sonné. Qui veut survivre a intérêt à jouer le jeu du marketing et adapter sa production aux attentes particulières d'une clientèle hétérogène. L'environnement change et la priorité doit être donnée à la surveillance du marché et au dialogue avec celui-ci et ce, dans le but de réagir, de s'adapter et de répondre rapidement aux exigences des clients. Avec le choc pétrolier de 1974, sont apparus les risques à l'approvisionnement : brusques variations des prix de marché et des cours des matières premières ; pénuries en certains matériaux devenus « stratégiques ». Sur le marché aval, la

concurrence est de plus en plus agressive, et « savoir vendre des produits » ne suffit plus ; l'approche marketing s'impose.

Cette approche vise à évaluer les risques des produits et marchés, à choisir la stratégie de développement-produit/marché, à ajuster le produit au marché, et enfin à être à l'écoute du marché pour améliorer ou tout au moins conserver la compétitivité de l'entreprise. Mais être à l'écoute des clients amène invariablement à une diversification qui devient vite difficile à gérer, d'autant que la complexité et la sophistication des produits et des technologies augmentent. L'entreprise apprend, petit à petit, à choisir ses segments de marché, ou mieux, ses axes de développement « produit/marché ». Il s'ensuit qu'à la tendance à la diversification précédemment constatée, succède maintenant une tendance à la spécialisation : les fabrications qui ne correspondent pas à la vocation centrale de l'entreprise sont, de plus en plus, sous-traitées à des spécialistes. Il en résulte une augmentation du ratio chiffre d'achat/chiffre d'affaires qui confère à l'acheteur et au vendeur un « poids financier » plus important, une responsabilité technique plus grande et un impact stratégique lié à la décision « faire ou faire faire » et à l'accroissement des risques à l'approvisionnement.

Avec les regroupements de sociétés, l'apparition et l'évolution des pays en voie de développement, la mondialisation de l'économie, cette spécialisation devient internationale. Dans ce contexte, le vendeur est de plus en plus amené à élargir son champ d'intervention et donc à s'intéresser à la vente internationale. Ce qui demande de la part des vendeurs des compétences spécifiques, et introduit une dimension stratégique supplémentaire : maîtrise des connaissances économiques et géopolitiques, aptitude à la gestion des risques, connaissance des différentes cultures, etc.

L'ère du marketing sous-tend une vision dynamique de l'économie. C'est le règne des clients mais aussi de ceux qui sont à l'interface du marché, c'est-à-dire les acteurs du marketing et les commerciaux, capables d'informer l'entreprise sur les évolutions de l'environnement afin de lui permettre de vivre en symbiose aussi étroite que possible avec son marché.

Mise à part des mutations dues à l'évolution de la stratégie et de l'environnement économique de l'entreprise, la force de vente s'est vue également modifier son rôle et son statut en relation avec les évolutions des théories des organisations.

2. 2. La mutation de la fonction vente avec l'évolution des théories des organisations

De l'entreprise du premier à celle du quatrième type chère à Lemaire (1997), c'est tout une évolution qui s'est faite dans les théories de l'organisation, les stratégies et les structures qui en découlent. Notre propos n'est pas d'en faire une analyse complète mais de rappeler seulement quelques éléments ayant influencé l'évolution de la fonction vente.

2. 2. 1. La fonction vente et les théories classiques des organisations

Originellement, l'école classique comprend deux courants distincts. Tout d'abord, l'école sociologique dont les idées sont développées notamment par Emile Durkheim, Max Weber et Karl Marx. Cette école a pour particularité de s'intéresser principalement aux formes de changement, aux rôles des organisations formelles au sein de la société et aux influences plus larges de l'industrialisation sur la nature du travail et ses conséquences pour les travailleurs.

Le second courant, illustré principalement par Taylor et Fayol, porte le nom de la théorie classique du management et se préoccupe plus particulièrement des problèmes pratiques rencontrés par les gestionnaires des organisations industrielles.

Les théories classiques des organisations (le taylorisme, l'organisation hiérarchique de Fayol, la bureaucratie de Weber) trouvent leur origine dans la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle. En lien avec l'exigence de rationaliser le fonctionnement des entreprises, elles ont eu des répercussions importantes sur la pensée scientifique et managériale des années 1900 à 1930. L'objectif de cette première vague de réflexion peut se définir comme « *la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement des règles strictes* » (Dortier et Runo-Borbalan, 1999, p. 29). L'organisation est alors conçue comme un énorme système finalisé où se produisent des biens et des services et où chaque acteur est considéré comme un rouage. Il s'agit donc d'une machine conçue et construite par la direction pour atteindre des buts prédéterminés. Les partisans de cette école tout en reconnaissant que les besoins de direction, d'initiative, de bienveillance, de justice, etc., peuvent avoir une influence sur la motivation, « *envisagent généralement l'organisation proprement dite comme un problème d'ordre technique* » (Morgan, 1989, p. 21). C'est l'apogée de l'optique production.

Dans les structures qui reposent sur des principes d'organisation scientifique du travail, le vendeur est un « soldat » parmi tant d'autres, contraint souvent à obéir aux règles « bureaucratiques » en vigueur pour que le système fonctionne de la manière la plus efficace possible. Il est particulièrement habité d'un besoin maladif d'efficacité, et notamment d'efficacité à court terme. Il est jugé sur des résultats concrets, à savoir, les commandes qu'il rapporte et les chiffres d'affaires qu'il génère. Nous assistons ainsi à l'application à la force de vente du principe de la direction par objectif (qui relève plus de l'école néoclassique) toujours dans un contexte normatif et hiérarchique. Les théories classiques des organisations appréhendent, en somme, des vendeurs comme des « outils productifs » (Wietz et Bradford, 1999 ; Weeks, 2000) parmi tant d'autres.

2. 2. 2. La fonction vente et l'école des relations humaines

L'accroissement de la taille des entreprises, la complexité des structures, la hiérarchisation, l'autorité, la centralisation, etc., demandent une masse de règles et de normes si importante que l'activité de l'organisation aboutit à l'absorption de la plus grande partie de l'énergie et des responsabilités des managers (Rifai, 1996). A tel point qu'« *il y a confusion des fins et des moyens* » (Riafi, 1996, p. 31). Apparaissent alors les théories des relations humaines et des comportements individuels. Cette école s'oppose à celle du taylorisme. Les contributions de cette école, ont ouvert des perspectives nouvelles que ce soit dans le domaine de la motivation, de l'animation, de la gestion des hommes ou de la gestion de l'organisation.

« A l'approche empirique et normative ayant pour objet l'homme isolé, on oppose une approche de nature psychologique et socio-affective portant sur des groupes d'individus. (...) A la motivation économique, on oppose celle relative aux domaines psychologiques et socio-affectifs. A l'autorité et l'organisation formelle, on répond qu'il peut y avoir une organisation informelle. (...) Au management directif, on oppose le management participatif, etc. » (Riafi, 1996, p. 49).

Appliquées à la force de vente, les contributions de cette école permettent d'analyser le comportement du commercial et de répondre à plusieurs sortes de préoccupations : l'appartenance du commercial à l'entreprise, ses attentes et ambitions individuelles, son

appartenance à la fonction commerciale, ses relations conflictuelles avec les autres fonctions de l'entreprise, sa solitude, son stress, etc. L'ensemble de ces préoccupations constituent désormais les points forts de ce que l'on appelle la gestion de la force de vente.

2. 2. 3. La fonction vente et les théories de la contingence

La compréhension des relations organisations-environnement a donné naissance dans un premier temps à l'approche de la contingence. Les théories de la contingence mettent en lumière le fait que l'entreprise est située dans un environnement dont elle doit d'autant plus tenir compte qu'il devient mouvant et incertain. Selon les initiateurs de la théorie de la contingence, Burns et Stalker (1961), des conditions différentes de l'environnement entraînent des styles différents d'organisation. Dans un livre publié en 1962, Chandler montre le lien qui peut exister entre les structures des entreprises, le marché et les stratégies des dirigeants. En conséquence, la manière la plus efficace d'organiser est contingente aux conditions de complexité et de changement de l'environnement.

La théorie de la contingence et plus tard la théorie systémique ont attiré l'attention des dirigeants sur la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ainsi que sur son caractère turbulent. Il devient alors nécessaire pour l'entreprise de mettre en place des dispositifs lui permettant de se tenir continuellement informée des évolutions de son environnement. Situé à l'interface de l'entreprise avec son environnement immédiat, le commercial, comme le responsable des achats, est un observateur privilégié des mouvements de marchés. Mais les stratégies d'entreprises ont été d'abord exclusivement tournées vers la fonction marketing et ce n'est que plus tard que l'on a découvert l'importance du rôle de la force de vente en tant que source d'information de terrain. A tel point, que le commercial est considéré aujourd'hui comme un des « radars » de l'entreprise, une source importante d'information susceptible de l'aider à élaborer des réponses stratégiques appropriées. Ceci a permis d'étendre le champ d'intervention des commerciaux et de les impliquer davantage dans la vie de l'entreprise (Gosse et al. 2001 ; Kotler et Dubois, 2000, Bergadaà, 1993).

2.2.4. La fonction vente et l'approche systémique

La prise en considération à la fois de l'incidence des relations humaines et de la contingence à l'environnement aboutit aux théories de « l'approche systémique » : l'entreprise est perçue

dans une vision globale ; elle est constituée de « sous-ensembles » dont les objectifs peuvent être conflictuels, et doit en gérer les interfaces pour se recentrer sur l'objectif global. Cette approche dont le père fondateur est un théoricien de la biologie, Ludwig von Bertalanffy, met, entre autres, l'accent sur le fait que l'organisation est placée dans un environnement, « *qui agit sur elle car elle en tire des entrées, sur lesquelles elle agit car elle y exporte des sorties (biens, services ou intangibles)* » (Rojot et Bergmann, 1995, p. 107). Elle doit donc tenir compte de l'environnement pour établir sa stratégie.

L'approche systémique a permis de comprendre que désormais le commercial ne peut survivre que « *s'il fait partie intégrante d'une organisation commerciale, d'une équipe opérationnelle et fonctionnelle lui permettant non seulement de trouver une clientèle (prospection), mais aussi de répondre au mieux à ses besoins (appel à des experts internes) et de la fidéliser de façon solide (service après-vente)* » (Gabilliet, 1994, p. 84). De plus, cette approche a fait également prendre conscience du fait que la fonction vente :

- ☞ constitue l'une des interfaces avec l'environnement ;

- ☞ n'est pas une fonction isolée, mais qu'elle participe au même titre que les autres grandes fonctions, à la stratégie globale de l'entreprise. L'intérêt se déplace alors de la vente considérée isolément aux relations de la fonction vente avec les autres composants de l'organisation et cela en relation avec les objectifs de politique générale de l'entreprise. Autant de considérations qui nous obligent à regarder désormais la force de vente différemment.

Après avoir mis en exergue l'évolution de la force de vente en relation avec celles de la stratégie industrielle et des grandes tendances des théories des organisations, nous allons nous intéresser au bouleversement de la force de vente liée à l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

2.3. La mutation de la force de vente due à l'avènement de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Nous nous dirigeons vers une société davantage interconnectée et mieux informée. Avec l'avènement des NTIC, nous sommes dans un contexte où la valeur se concentre autour de l'information, du client, des banques de données. Il n'y a plus de distance entre le producteur

et le consommateur (Peattine et Peters, 1997). Il s'agit donc d'un monde de « consommation de masse individualisée » où les goûts et les tendances de chaque consommateur sont analysés et pris en compte avant même d'avoir été formulés et ce, sans toujours demander son consentement (Salerno, 2001). Ainsi, l'entreprise est en mesure de cibler des segments de marché plus pointus et de personnaliser davantage ses produits, services et messages.

2.3.1. Le commerce électronique

Pris dans un sens restreint, le commerce électronique consiste à « *vendre ou à acheter des produits, des services ou des informations à travers un réseau de télécommunication* » (Laubier et Grumberg, 1998, p. 22). Il est évident qu'une telle définition ne nous permet pas de savoir si les différentes phases de l'acte d'achat s'effectuent obligatoirement ou non par l'entremise des NTIC. En effet, le client peut très bien consulter sur le Web le catalogue d'un fabricant et commander son article par voie traditionnelle et vice versa. Néanmoins une telle définition nous conduit à conclure qu'au moins une des phases se fait en ligne.

Sous son acception large, le commerce électronique englobe toute opération effectuée à l'aide de la technologie numérique, ce qui comprend les réseaux ouverts (internet), les réseaux fermés, l'échange de données informatisées (EDI) et les cartes de débit et de crédit. Ainsi défini, le commerce électronique représente beaucoup plus que l'achat en ligne de biens et de services. Il inclut non seulement l'ensemble des différents comportements de consommation tels que le magasinage, la négociation, la décision d'achat, la réalisation de transaction, mais également la collecte et l'échange d'informations qui amènent à compléter une transaction en ligne, à connaître et à tester la satisfaction des partenaires, à étudier les marchés, etc. Il englobe donc un véritable système d'intelligence marketing qui collecte et gère l'information sur les clients. Ces données seront employées pour les promotions, la commercialisation, les sondages de satisfaction, etc.

Mais le commerce électronique peut se définir également comme un ensemble élaboré :

- ☞ d'applications informatiques ou de logiciels reliant entre elles des entreprises, consommateurs ou les services publics dans le but de faire des affaires ;
- ☞ de stratégies d'affaires visant à optimiser les échanges d'affaires entre des individus, entreprises et services publics par l'emploi de technologies d'information ;

☞ de procédés d'affaires (tels que l'approvisionnement, les ventes, les commandes, le paiement ou la vérification de statut de livraison) qui, par définition, s'exécutent d'une entreprise à l'autre ;

☞ de technologies et d'outils qui permettent de réaliser et d'implanter ces applications stratégiques et ces procédés d'affaires.

Une analyse de la littérature (Quelch 1996 ; Jolly 1998 ; Chalbi et al. 1999) nous permet de mettre en évidence un schéma de progression dans l'adoption du commerce électronique par l'entreprise. Ainsi, selon les fonctionnalités utilisées cinq stades peuvent être distingués :

1. e-communication : il consiste en une présentation de l'entreprise sur un site web ;
2. e-marketing : ce stade correspond à l'utilisation d'un média électronique comme catalogue ou vitrine électronique destiné à présenter l'offre de l'entreprise en partie ou en totalité ;
3. e-sales 1 : au cours de cette étape, l'entreprise permet à ses clients de commander en ligne ;
4. e-sales 2 : cette étape complète la précédente. Ainsi, le site donne la possibilité aux clients de payer en ligne ;
5. e-delivery : ici, le site permet aux clients d'être livrés en ligne.

Le concept de commerce électronique recouvre d'une manière générale trois types d'opérations distinctes : les opérations interentreprises, les opérations entre entreprises et consommateurs, et les services publics. Mais ce sont les applications inter-entreprises qui constituent l'élément moteur de la croissance du commerce électronique (Ternisien et al. 2001). En effet, ce secteur est particulièrement avantageux pour plusieurs raisons :

☞ Tout d'abord, l'Internet permet de changer profondément la façon dont les entreprises font des affaires en offrant une plate-forme accessible et peu coûteuse facilitant la communication et l'échange des informations entre les clients et les partenaires potentiels et actuels ;

☞ Il permet, d'autre part, aux entreprises de toute taille de bénéficier d'une chaîne d'approvisionnement en ligne à coût raisonnable. Autrefois, seules les grandes entreprises disposaient de moyens suffisants pour financer un réseau d'EDI ;

☞ Comme pour les grandes entreprises, il constitue pour les PME un facteur de dynamisme à l'exportation. De plus, il permet à ces dernières de bénéficier d'une couverture semblable aux grandes entreprises au niveau des moteurs de recherche ;

☞ Enfin, il permet de faciliter les processus d'affaires (temps et efficacité).

En ce qui concerne les particuliers, cet outil permet aux consommateurs de disposer de ce qu'ils ont toujours souhaité : l'occasion de s'exprimer et de partager leurs passions avec d'autres personnes. Ce faisant, nous sommes face à une nouvelle réalité qui est celle d'un groupe d'individus (clients, consommateurs, etc.) ayant plus de liens entre eux, d'un groupe de clients qui dispose d'un choix bien plus large que jamais. Internet rend la vente à la fois plus et moins personnelle. Elle est plus personnelle car il s'agit d'une vente « One-to-One », mais en même temps elle est moins personnelle car les clients peuvent rester « anonymes ». Ces clients dits électroniques ont pour caractéristiques de ne pas être fidèles à une marque ni à une catégorie de produits, ni même à une chaîne d'approvisionnement. Ils veulent pouvoir comparer par eux-mêmes les produits qui sont comparables, que ce soit un livre, un disque ou le dernier modèle de voiture, et ensuite faire leur choix sans l'aide d'un vendeur, en fonction principalement du critère de prix. L'e-client est désormais responsable de la vente et les différents services interactifs sur le site de l'entreprise jouent uniquement le rôle de catalyseur et ne peuvent plus à travers l'écran d'ordinateurs imposer leurs points de vue et influencer les clients (Graham, 1998). Aujourd'hui plus que jamais le client est roi.

En résumé, le commerce électronique se propose de ne plus attendre la venue du client sur le point de vente mais de s'introduire directement dans son foyer. La concurrence du commerce électronique oblige, petit à petit, les détaillants traditionnels à revoir leur profession. Ces derniers doivent cesser de penser qu'avec ou sans Web les clients continueront à aller au magasin ou à l'hypermarché, et s'efforcer à revaloriser la relation vendeur-acheteur. Cette revalorisation passe obligatoirement par une offre qui justifie que nous prenions plus de temps en se déplaçant pour acheter un produit qui coûte finalement moins cher par Internet.

Outils de contact et de collecte d'informations sur le client, les NTIC et donc l'Internet permettent à l'entreprise de disposer des informations susceptibles de mieux anticiper les évolutions des besoins et de bien connaître le comportement achat des clients en vue de leur

proposer des solutions personnalisées et de les fidéliser. Ce faisant, ils participent à la constitution de la mémoire de relation client.

2. 3. 2. Les NTIC et la relation client

Les défis actuels des entreprises sont de l'ordre de l'acquisition d'avantages concurrentiels, l'adaptation aux évolutions du marché et l'accroissement de la rentabilité. Face à eux, la gestion de la relation client - ou Customer Relationship Management (CRM) joue un rôle décisif dans la stratégie globale de l'entreprise (Coner et Ozgur Gungor, 2002). Qu'il s'agisse de CRM - Customer Relationship Management, de GRC – Gestion de la Relation Client ou de CVM – Customer Value Management (Anderson J.C. & al. 2006) - ou bien PRM- Partner Relationship management (Kotler et Armstrong, 2013) - toute bonne relation client est un équilibre entre culture entreprise, processus efficaces et un ensemble d'outils et techniques adaptés. Le principe en est simple : collecter et agréger toutes les informations disponibles sur les clients dans une entreprise, les analyser pour segmenter la population selon des profils de clients homogènes et exploiter les renseignements ainsi obtenus en personnalisant des offres ou en lançant des campagnes de communication ciblées. La Gestion des Relations clients peut être considérée comme une stratégie d'affaires orientée vers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, qui vise à offrir un service plus sensible et plus adapté à ses besoins. Pour certains auteurs, il s'agit d'une stratégie conçue par l'entreprise pour obtenir des gains à court terme (Plakoyiannaki et Tzokas, 2002). D'autres la considèrent comme un concept unidimensionnel, basé uniquement sur la collection et l'interrogation des données relatives aux clients (Peppard, 2000 ; Fletcher, 1999). Enfin, d'autres auteurs la regardent comme une nouvelle philosophie d'affaires (Shesbunoff, 1999 ; Leuchter, 1997).

En raison de son lien de plus en plus serré avec les nouvelles technologies, le CRM apparaît comme un domaine relativement jeune ; pourtant, il existe depuis déjà très longtemps. En réalité, on parle beaucoup de la gestion de la relation client comme étant quelque chose de nouveau, de révolutionnaire, mais ce que l'on met en évidence, c'est davantage l'innovation technologique. Car la notion même est, pour ainsi dire, intemporelle et date probablement de la constitution du premier fichier client. Les entreprises leaders sur le marché ont déjà reconnu l'importance du capital client et son impact sur leur chiffre d'affaires et leur croissance. Cependant, celles qui veulent véritablement être « organisées client » doivent

transformer leur approche ; ce qui requiert le développement de dispositifs particuliers. Dans ce contexte, les NTIC et ses différentes composantes ouvrent de nouvelles perspectives dans la gestion de la relation client (Nairn, 2002 ; Groves, 2002 ; Berthon et al. 1999 ; Laze and Show, 2000, Fazzini et al. 2014) :

- ☞ NTIC, instruments de contact pour le dialogue et la remontée d'informations ;
- ☞ NTIC, outils de personnalisation effective de la relation ;
- ☞ NTIC, instruments de personnalisation et de sur-mesure des offres ;
- ☞ NTIC, outils de fidélisation par la mise en place d'une relation d'apprentissage.

Les NTIC constituent un ensemble d'outils dont l'utilisation comme instrument de relation client peut s'inscrire dans une stratégie qui peut être définie en quatre volets :

- ☞ Satisfaction des besoins : le premier volet s'inscrit dans une relation mettant en rapport une entreprise et un client en vue de mieux anticiper et satisfaire ses besoins ;
- ☞ Satisfaction du client : le second volet se caractérise par le fait que l'entreprise tente par divers moyens de différencier son offre et d'être davantage réactive à la demande ;
- ☞ Fidélisation du client : la troisième partie se caractérise par l'établissement d'une relation d'attachement entre le client et le fournisseur ;
- ☞ Partenariat avec le client : ce degré de la relation client se traduit par le sentiment d'appartenance à une communauté.

Le CRM regroupe trois catégories de produits (Varanda, 2001) :

- ☞ Les ETL (Extraction, Transformation, Load), solutions logicielles qui extraient les informations d'applications pour les agréger dans une sorte d'entrepôt de données baptisé datawarehouse ;
- ☞ Les outils d'informatique décisionnels qui analysent les données des data warehouses ;
- ☞ Enfin, les outils qui permettent d'automatiser et de suivre les actions entreprises.

Les ETL s'adressent aux entreprises qui ont déjà des données sur les clients lesquelles sont éparpillées dans leur système d'information. Le progiciel de gestion intégré, le système de comptabilité, le centre d'appels ou encore les catalogues en ligne enregistrent régulièrement des informations qui peuvent être utiles à l'analyse du profil. En les réunissant dans un seul

entrepôt de données, les ETL se comportent à la fois en outils d'intégration entre applications et en gestionnaire des flux, le data warehouse étant alimenté selon une fréquence déterminée par l'entreprise pour ne pas pratiquer d'analyse sur des données obsolètes.

L'analyse, pour sa part, est effectuée par des outils dits de restitution qui peuvent être scindés en deux catégories : les solutions de datamining et celles d'analyse multidimensionnelle. Ces outils se distinguent par la nature des informations recherchées. Dans le concept de datamining, on extrait une connaissance à partir d'une grande masse de données hétérogène sans savoir ce que l'on cherche au départ. Avec l'analyse multidimensionnelle, les questions, précises, prennent en compte plusieurs critères tels que la fréquence des ventes selon la région ou selon la saison.

Enfin, nous avons des outils qui s'appuient sur les analyses pour automatiser les processus de marketing et les autres actions menées vis-à-vis du client. Ils intègrent des fonctions spécifiques pour gérer le Web et les campagnes de publicité via le courrier électronique. Toutefois, certains outils d'analyse sont capables de « réinjecter » directement dans l'outil de catalogue en ligne les informations sous forme de règles de personnalisation.

A l'instar des moyens traditionnels de la relation client, l'utilisation des NTIC s'organise autour de trois activités : prospection, vente et fidélisation.

En ce qui concerne la prospection, les NTIC permettent notamment de :

- ☞ bien préparer les visites prospects ;
- ☞ obtenir des informations sur les centres d'intérêts des prospects (Culnan, 1993) ;
- ☞ alimenter une base de données prospects ;
- ☞ optimiser davantage les campagnes de communication.

Pour ce qui est de la vente, les NTIC permettent notamment à l'entreprise de :

- ☞ développer ses ventes traditionnelles ;
- ☞ atteindre de nouvelles cibles / prospects ;
- ☞ mettre en ligne tout ou partie du processus de vente ;
- ☞ alimenter une base de données clients (Coner, 2003);

- ☞ avoir plus de réactivité à la demande (Abbott, 2001);
- ☞ adapter ses produits ou bien de créer de nouveaux produits et services (Coner, 2003).

Quant à la fidélisation, elle passe par de la valeur ajoutée que le client est susceptible d'obtenir, de la visibilité et de la régularité (Abbott, 2001, Van Riel et al. 2001; Chiou, 2004; Mithas, 2006, Boyer et Nefzi, 2008). A cette fin, l'Internet est un excellent outil pour fidéliser les clients et ce, notamment par le biais :

- ☞ de l'animation du site de l'entreprise ;
- ☞ du développement des offres complémentaires ;
- ☞ de la personnalisation de la relation client ;
- ☞ de la personnalisation des produits ;
- ☞ des méthodes destinées à accroître les ventes à la faveur de stimulants immédiats ou différés.

Voici des exemples de stratégies de stimulations des ventes :

- ◆ Le couponnage : le coupon électronique peut être imprimé du site Web ou d'un message Electronique ;
- ◆ L'échantillonnage : il s'agit de l'offre électronique d'échantillons de produit ;
- ◆ L'offre de primes : il s'agit d'offrir des biens ou services supplémentaires au moment de l'achat d'un article ;
- ◆ Les offres pendant un temps limité : l'objectif est d'inviter les internautes à revenir à un site Web ;
- ◆ Les points bonis au moment du renouvellement d'une commande: l'objectif est d'accorder des points aux clients qui fréquentent souvent le site Web ;
- ◆ L'échantillonnage croisé : ici, quand un client effectue un achat, on lui fournit l'occasion d'essayer un autre produit ou service de l'entreprise. Le client peut ainsi essayer plus d'un produit ou service, pendant qu'il en teste un autre. Cette stratégie est utile dans le cas de biens et services complémentaires ;
- ◆ Les promotions croisées avec d'autres produits ou services de l'entreprise : l'objectif est d'offrir un coupon pour l'achat d'un autre produit ou service de l'entreprise.

En résumé, l'avènement des NTIC permet d'établir une passerelle entre l'entreprise et les clients/prospects. Ces outils permettent aux commerciaux de consulter les stocks, d'afficher l'historique client, d'établir un devis, de transmettre à l'entreprise des informations du terrain, etc. (Rabaud, 2002). Autant de fonctions qui permettent de faire une proposition pertinente, d'accélérer le processus de vente et de faire évoluer la fonction vente.

2. 3. 3. L'interactivité et la relation client

A la fin des années 90, Internet a révolutionné la Relation Client. Du tout téléphone, il a fallu reconsidérer le mode d'utilisation des canaux d'interactions pour gérer et optimiser la relation client de l'entreprise.

A l'heure de l'e-commerce l'entreprise fait la roue pour séduire son client. Elle doit non seulement lui prouver que ses produits sont les meilleurs et de bonnes qualités mais aussi lui promettre un service de qualité et personnalisé. De cette nécessité sont nés les premiers outils de gestion des emails entrants. Prolongement naturel du Web, les canaux de Web Chat ont fait leur apparition puis, l'ère de la mobilité arrivant, place au SMS et MMS. Les canaux dits « classiques » de courrier, fax et téléphone sont concurrencés par ces nouveaux canaux mais restent plus que jamais d'actualité.

Aujourd'hui, l'univers de consommation a changé. Les principales questions sur le comportement d'achat du consommateur ne trouvent plus de réponse simple. Les micro-groupes doivent être mieux identifiés et compris (Lehu, 1996). Perturbé par la profusion de l'offre, le consommateur moderne se montre désormais prudent, plus informé, mais aussi plus coûteux à acquérir. Dans ce contexte, le marketing interactif semble être une arme de séduction de ce nouveau consommateur, auquel il entend vendre les produits de l'entreprise en faisant correspondre la valeur de l'offre aux attentes (Lehu, 1996). Considérant les clients comme des sources interactives d'informations vitales, les outils du marketing interactif semblent pouvoir permettre à l'entreprise de mieux anticiper les besoins des clients, de se doter d'une capacité d'adaptation puissante, de proposer une offre de plus en plus personnalisée et de renforcer ainsi la satisfaction et la fidélisation de ses clients (Arnott and Bridgewater, 2002 ; Macwilliam, 2000).

L'interactivité consiste en un dialogue volontaire et permanent entre un utilisateur (client, distributeur, etc.) et un producteur, lequel dialogue peut se faire, entre autres, par l'intermédiaire d'une machine munie d'un écran. Il s'agit de ne plus être passif face à un contenu proposé. La notion d'interactivité fait référence à deux dispositifs de communication : la capacité de s'adresser à un individu et la capacité de se rappeler sa réponse. Ces deux dispositifs donnent naissance à un troisième : la capacité de répondre à cet individu en tenant compte de sa réponse (Deighton, 1996). Appliquée au marketing, il s'agit d'une démarche à la croisée du marketing relationnel et du marketing « One-to-One » (Boyer et Burgaud, 2000) ». Le premier regroupe l'ensemble d'outils et de techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux prospects et aux clients dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. Quant au second, il fait appel aux différentes technologies et outils (cartes de fidélité, mailing ciblé, etc.) visant à servir chaque client de façon personnalisée en reconnaissant ses besoins spécifiques et en maximisant sa fidélité et sa satisfaction.

De la notion de gestion multicanal des contacts, on passe dès lors à la notion consolidée de Gestion des Interactions Clients. Il s'agit de centraliser en un même outil tous les canaux de contact autour d'un seul référentiel afin d'homogénéiser le discours de l'entreprise et d'obtenir une vision très précise, à 360°, des clients. (Historique des interactions, fiche contact, ...).

Le CIM repose sur la volonté de l'entreprise de replacer l'individu au centre de ses stratégies marketing et ce, grâce à un échange permanent, volontaire et surtout bidirectionnel, entre l'entreprise et le client. Il permet de développer des formes particulières de communication /publicité dont la caractéristique est l'implication du client. Ainsi, par les produits qu'il achètera, par les choix qu'il fera, par les informations qu'il acceptera de communiquer, l'entreprise semble être capable de l'identifier de mieux en mieux et d'adapter ses messages promotionnels en conséquence. Ce qui permettrait, par ailleurs, aux clients de se sentir impliqués et de réagir aux offres de l'entreprise.

En matière d'e-marketing, les leviers de communication sont nombreux. De la simple création d'un site à l'élaboration d'une campagne mêlant le mailing à l'e-mailing, les mini-sites promotionnels, les jeux en ligne, les cartes à gratter, les bannières et bandeaux, les

campagnes de SMS, les réseaux sociaux, etc. Mais, faire du marketing interactif, c'est n'est surtout pas se contenter d'envoyer des e-mailings récurrents, mais mixer les différents canaux et supports afin de multiplier les occasions de dialogue avec la cible sans risquer de l'essouffler.

Le marketing interactif trouve son succès dans des bases de données constituées à partir des informations fournies par les clients. La formation de ces bases de données aura comme résultat une hyper-segmentation du marché modifiant ainsi la notion de cible et de positionnement. Il est possible de décrire les différentes étapes du marketing interactif par un principe appelé D.C.A.A.R. En effet, l'interactivité repose, avant tout, sur un **D**ialogue permanent et volontaire entre l'entreprise et ses clients. Ce dialogue permet à l'entreprise d'observer et de **C**ollecter des informations relatives aux besoins et désirs de ses interlocuteurs dans un premier temps, et de mettre en évidence les facteurs qui régissent la formation de leurs attitudes et de leurs comportements dans un second temps. Il est évident que ces deux premières phases peuvent se dérouler face à face, par courrier, par téléphone ou bien encore par l'intermédiaire d'un écran (Internet). Une fois les informations glanées, arrive la troisième phase du processus qui est celle de l'**a**nalyse détaillée des données recueillies. Ce qui permettra, par la suite, à l'entreprise d'**a**dapter ses produits, services voire sa stratégie avant de **r**éagir rapidement et de proposer les produits attendus par ses interlocuteurs.

Ainsi décrite, l'approche du marketing interactif apparaît à la fois globale et spécifique. Globale, car elle vise à inverser le centre d'intérêt et donc la stratégie de l'entreprise. Désormais, l'entreprise tente de connaître de façon très précise ses clients (ce qu'ils veulent, ce qu'ils achètent, les éléments qui, à leurs yeux, constituent la valeur d'un produit, etc.). Mais en même temps, il s'agit d'une démarche spécifique car le marketing interactif permet à l'entreprise de répondre « de manière spécifique » à chaque client et d'établir des relations privilégiées avec celui-ci.

La réussite d'une telle démarche nécessite que, dans un premier temps, les clients acceptent de fournir à l'entreprise les informations qui l'intéressent et que cette dernière garantisse la confidentialité ; ce qui n'est pas acquis d'avance (Salerno, 2001 ; Milne, 2000 ; Phelps et al., 2000). Dans un second temps, il faut savoir qu'une telle démarche représente un

investissement avant d'être une source de profitabilité pour l'entreprise. Enfin, le succès du marketing interactif repose surtout sur la coopération de l'ensemble de l'entreprise. Ce qui signifie que les dirigeants de l'entreprise doivent s'efforcer à expliquer ses objectifs, former les personnels à cette nouvelle approche du consommateur, et obtenir l'adhésion de chacun à ce nouveau mode de fonctionnement (Lehu, 1996).

En définitive, le marketing interactif est susceptible de conférer à l'entreprise l'occasion de tisser des relations personnalisées et solides avec ses clients. Mais cela implique des bouleversements importants au sein de la fonction commerciale. Ainsi, l'équipe commerciale ne sera plus composée de vendeurs motivés par l'escalade des « incentives », mais de collaborateurs au service du client. La formation qu'ils recevront s'inscrira dans une double perspective : aider le client à définir ses attentes et bâtir des plans de communication pour lui proposer des produits et services permettant de les satisfaire.

Vouloir définir la mutation de la fonction vente nécessite sans nul doute que l'on s'intéresse également à l'évolution de la mission et au profil des commerciaux. C'est donc vers cette voie que nous allons nous diriger à présent.

§3. L'évolution des commerciaux

Internet, mondialisation des échanges et concurrence accrue ont littéralement changé le visage des métiers du secteur commercial. Résultat : compétences plus nombreuses et exigences plus fortes de la part des recruteurs sont au rendez-vous. Demain comme aujourd'hui, un acteur clé de l'environnement du commercial sera bien évidemment le client. Celui-ci cherche désormais systématiquement le meilleur prix et de plus en plus de qualité. Il met les fournisseurs en concurrence et en change à la moindre insatisfaction. Les progrès en matière de télécommunications lui permettent d'imposer des temps de réponse (des délais) de plus en plus courts. Il est devenu plus exigeant, mieux informé et donc difficilement manipulable. Il sera de ce fait de plus en plus difficile de lui vendre en force un produit, un service ou une solution. De son côté, l'entreprise-cliente souhaite rencontrer des commerciaux-conseillers, respectueux de son besoin spécifique, capables de l'accompagner dans le choix des solutions pérennes (Gabilliet, 1994). Partant de là, nous pourrions nous interroger sur ce que sont les

métiers commerciaux d'aujourd'hui, en quoi ils ressemblent à ceux d'hier et en quoi ils en diffèrent.

3. 1. L'évolution de la mission des commerciaux

Parallèlement à la reconnaissance progressive de la place stratégique de la force de vente, une évolution se fait en ce qui concerne la mission des commerciaux. Cette évolution trouve son origine principalement dans la mutation, à la fois, du comportement de vente des entreprises et du comportement d'achat des clients :

- ◆ L'entreprise a longtemps vendu pour vendre. Aujourd'hui l'entreprise moderne reconnaît la souveraineté du client et s'efforce de vendre, non pas des produits, mais des solutions, de la valeur ajoutée, de l'avantage concurrentiel. De son côté, l'entreprise cliente achète les biens non pas pour ce qu'ils sont mais pour ceux à quoi ils servent. Elle analyse certes les besoins en termes de fonctionnalités ou de spécialisations, mais également sous l'angle des contraintes économiques, des services associés à la fourniture, de la fiabilité et des comportements attendus des fournisseurs (Gauchet, 1996).
- ◆ Le vendeur avait longtemps pour rôle de satisfaire simplement les besoins de l'entreprise cliente. Aujourd'hui, celle-ci ne se contente plus de satisfaire les besoins qu'elle s'est définis, mais s'efforce d'identifier le meilleur fournisseur possible pour un besoin donné et d'exploiter au maximum les possibilités du marché. Autrement dit, nous ne vendons plus aux entreprises nos produits, mais nos compétences, voire notre motivation comme dans le cadre du partenariat par exemple.
- ◆ L'entreprise a longtemps regardé les vendeurs soit comme des stimulateurs coûteux de la demande soit comme des agents inutiles. Désormais, l'entreprise avisée n'hésite plus à investir dans sa fonction vente, en recrutement, en formation, en équipement, etc.
- ◆ Pendant longtemps, l'entreprise s'est contentée de vendre ses produits. Aujourd'hui, elle doit non seulement vendre ses produits mais elle a besoin également de la satisfaction et de la fidélisation de ses clients pour se prémunir contre les risques du futur (Bergadaà, 1993).
- ◆ L'entreprise a longtemps acheté dans la passivité, attendant que les fournisseurs viennent faire leur offre. Aujourd'hui, elle passe à l'offensive en allant trouver elle-même le meilleur fournisseur et elle multiplie les efforts pour qu'il le demeure durablement.

♦ L'entreprise a longtemps acheté en allant au plus facile, au plus simple, au plus proche. Désormais l'acheteur moderne met à la disposition de son entreprise l'intégralité des ressources économiques et industrielles de la planète.

♦ Aujourd'hui, les consommateurs sont plus informés, mieux avertis, plus exigeants, plus négociateurs et possèdent parfois le même niveau de connaissance que le vendeur. Ils veulent moins de délais et plus de praticité (Kotler, 1999). Ils font davantage attention aux prix et sont moins fidèles (Day, 1999). Enfin, ils cherchent avant tout un conseiller bien informé, fiable et bien à l'écoute et ne font plus confiance aux « baratineurs ».

♦ Aujourd'hui, le développement des NTIC a bouleversé de manière irréversible le paysage commercial traditionnel. Désormais, le réseau d'Internet permet non seulement de traverser les frontières et de s'informer sur les différentes offres existantes mais également d'établir une relation directe entre les acteurs.

♦ Désormais, l'entreprise ne trouve plus la source de sa richesse uniquement dans ses actifs matériels mais également dans les bases de données clients qu'elle a su constituer et ce, d'autant plus qu'elles lui permettent notamment de :

☞ prospecter de nouveaux clients ;

☞ mieux connaître les clients individuellement ;

☞ mettre en place des actions de marketing individualisée voire de géomarketing.

Tableau 8 : La mise en évidence de l'évolution du comportement de vente des entreprises

ECOULER LES PRODUITS	VENDRE
♦ Partir des produits de l'entreprise.	♦ Partir des clients, de leurs besoins et désirs.
♦ Vendre ce qu'elle produit.	♦ Produire ce qu'elle pourrait vendre.
♦ Vendre les produits pour ce qu'ils sont.	♦ Vendre les produits pour ce à quoi ils servent.
♦ Vendre des produits.	♦ Conseiller et vendre des solutions.
♦ Satisfaire des besoins.	♦ Vendre ses compétences, ♦ Satisfaire des besoins, ♦ Fidéliser les clients.
♦ Un bon fournisseur.	♦ Le meilleur fournisseur.
♦ Vente de proximité.	♦ Appropriation de l'espace, ♦ Mondialisation des ventes.
♦ Consommation de masse.	♦ Consommation individualisée.
♦ Pratiquer un marketing de masse.	♦ Cibler.
♦ Dogmes et rigidité.	♦ Flexibilité.

Longtemps considéré comme responsable d'écoulement des produits de l'entreprise, puis comme chargé d'expliquer le bien-fondé du produit au client, le commercial voit aujourd'hui sa mission évoluer considérablement. Nous nous dirigeons lentement vers des structures commerciales où l'on « *recherchera des commerciaux qui seront d'abord des gestionnaires de clientèle, des éleveurs, des fidélisateurs ; la conquête étant désormais réservée à un nombre réduit de structures commerciales spécifiquement formées et entraînées* » (Gabilliet, 1994, p. 96). Les commerciaux doivent désormais non seulement connaître parfaitement leur entreprise (son historique, ses produits et services, son projet stratégique, etc.), mais surtout être en état de veille sur l'environnement. Etant l'interface privilégiée avec le marché, ils doivent glaner en permanence « ça et là » des informations pertinentes et informer leur entreprise sur tout ce qui se passe sur le marché (veille marketing). Le commercial de talent s'impose désormais comme un vrai radar de l'entreprise, capable de transmettre les informations de terrain à ceux qui, dans l'entreprise, peuvent en profiter. Ce faisant, il permet

à l'entreprise d'anticiper les besoins des clients et les évolutions du marché pour mieux se jouer de la concurrence (Kotler, 1999). Poursuivant dans cette voie, Gabilliet (1994, p. 97) précise que les commerciaux « *se limitant demain à une stricte fonction de contact-négociation-vente ne présenteront plus vis-à-vis de leurs employeurs les mêmes gages de professionnalisme et seront tôt ou tard supplantés par ceux ayant accompli à temps leur révolution culturelle* ». Il est donc important d'attirer l'attention des commerciaux sur l'évolution de leur rôle et les aider à mieux percevoir les différentes facettes de leur mission.

L'évolution des missions des commerciaux étant clarifiée, se posera naturellement la question de l'évolution des profils et compétences nécessaires à ceux qui les exerceront.

3. 2. L'évolution des profils des commerciaux

De même, le commercial voit ses compétences évoluer considérablement. D'abord, les techniques de vente ont beaucoup changé, ce qui a entraîné des exigences plus élevées de la part des recruteurs. On attend aujourd'hui beaucoup d'un bon commercial : de solides compétences techniques (en vente bien sûr, mais aussi dans sa branche d'activité – produits, marché, concurrence, clientèle, etc., ainsi qu'en gestion et en économie), de bonnes capacités d'organisation et de méthodologie, ainsi que de nombreuses qualités humaines : enthousiasme, persévérance, esprit d'initiative, force morale, etc.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que l'évolution des profils des commerciaux ainsi que celle des formations qui concourent à construire ces profils se sont faites principalement autour de trois axes : savoir, savoir-faire, savoir-être.

Traditionnellement, la satisfaction des besoins des entreprises en matière de la force de vente les conduit à avoir des commerciaux présentant des garanties solides dans quatre domaines essentiels :

☞ La connaissance approfondie du produit : il s'agit non seulement d'une connaissance technique des caractéristiques et des potentialités du produit proposé mais aussi d'une connaissance commerciale des besoins couverts et des avantages offerts ;

- ☞ La connaissance des métiers du client : le commercial devant se comporter comme un conseiller, il doit bien connaître le métier du client et avoir la maîtrise du vocabulaire employé ;
- ☞ La connaissance des techniques relationnelles : il s'agit des techniques d'entretien, de vente et de négociation, destinées à séduire le client et à lui vendre le produit ;
- ☞ L'organisation terrain optimale de leur activité de vente.

Ces quatre domaines constitueront comme par le passé le noyau dur de la performance des commerciaux. Le problème tient en fait à tout ce qui va venir s'y rajouter. Parmi les mutations de fond relatives aux domaines de connaissance des commerciaux, l'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication tiendra une place centrale. Le commercial d'aujourd'hui comme celui de demain est une sorte de cyber vendeur doté de nouvelles ressources techniques susceptibles d'accroître son potentiel d'action sur le terrain. En matière commerciale, la révolution technologique se manifeste non seulement au niveau des moyens de collecte et de traitement de l'information mais également au niveau des moyens de communication. Renforçant la mobilité des commerciaux, cette révolution permet au commercial d'emporter avec lui son environnement de travail (Vedovati, 2001). De ce fait, le commercial a désormais l'obligation de maîtriser au moins les bases de ces différentes techniques.

Mais, compte tenu de la diversité des domaines d'intervention et des missions, les commerciaux doivent également avoir des connaissances en matière de droit, de marketing, de culture générale, etc. Enfin, la mondialisation de l'économie impose la maîtrise de l'anglais aux futurs commerciaux. En effet, comme le précise Gabilliet (1994), l'information de pointe dans les différents domaines sera de plus en plus émise en anglais et le temps passé à attendre la traduction sera du temps utilisé par les concurrents pour commencer l'occupation du terrain. Cependant, face à la rareté des commerciaux possédant l'ensemble de ces connaissances et caractéristiques, le recrutement s'oriente vers la recherche de prédispositions pour acquérir l'ensemble de qualités nécessaires pour réussir dans la vente. De ce fait, les entreprises sont amenées à dépenser de plus en plus d'argent pour former d'éventuels candidats aux techniques de base et aux qualités requises dans ce domaine.

En ce qui concerne le savoir-faire des commerciaux, il focalise actuellement l'essentiel des efforts de formation des entreprises. En effet, comme le souligne Gauchet (1996, p. 10), « *l'efficacité de la boîte à outil dépend au moins autant de la manière d'utiliser les outils que de leur conception* ». Alors, bien sûr il est nécessaire d'équiper les commerciaux d'une boîte à outil, mais nous devons également les former « *pour qu'ils utilisent leurs outils en sur-mesure, dans le respect du cadre de référence de l'entreprise et en conformité avec les objectifs et la politique de l'entreprise* » Gauchet (1996, p. 10).

Aujourd'hui, le commercial doit se comporter comme un chef d'orchestre, qui organise la convergence de compétences multiples et complémentaires. Il est toujours moins que .moins financier que le financier, moins juriste que le juriste, moins technicien que le technicien, etc. Mais il est beaucoup plus que cela. Il doit savoir s'adapter à ses interlocuteurs, les observer et trouver le langage qui facilitera la communication. Son attention doit être constamment en éveil de façon à capter toute information nouvelle susceptible d'intéresser son entreprise, non seulement au niveau des ventes, mais également du Bureau d'Etudes, de la production, des achats, etc. En résumé, il doit se comporter comme de véritables acteurs stratégiques dans le cadre de son action terrain.

Mais avec l'accentuation de la concurrence et la surcharge du travail, la formation à la vente doit également porter massivement sur le savoir-être. En effet, malgré les efforts des entreprises en matière de formation, certains vendeurs seront sensiblement plus efficaces que d'autres, simplement parce qu'ils auront mieux intégré l'excellence du savoir-être : gestion du temps, gestion du stress, communication interpersonnelle, psychologie, etc.

Selon Gabilliet (1994), quel que soit le métier commercial exercé, le vendeur d'aujourd'hui comme celui de demain, doit avoir :

- ☞ le goût du relationnel ;
- ☞ le désir de convaincre ;
- ☞ l'esprit de jeu et de compétition.

Mis à part ces fondamentaux, les commerciaux vont se distinguer également par leur sens :

- ☞ de curiosité : qui fera que le vendeur aime s'ouvrir au monde et aux autres et se mettre en état de veille sur l'environnement ;
- ☞ d'adaptabilité : qui permettra aux commerciaux de s'adapter rapidement à des situations nouvelles et d'en saisir les opportunités ;
- ☞ d'organisation.

Bergadaà (1993) distingue quatre catégories d'organisations (A, B, C, D), chacune recherchant pour demain un type spécifique de commercial :

☞ *L'organisation A* désirera avant tout faire évoluer les services de vente d'une recherche pure de chiffre d'affaires vers une recherche plus globale de rentabilité. L'objectif de ce type d'organisation commerciale est d'alléger le travail de routine des commerciaux et de mettre fin aux « preneurs d'ordres ». Elles rechercheront des techniciens de la communication, spécialistes de leur produit mais avant tout empathiques et adaptables.

☞ *L'organisation B* privilégie l'efficacité de l'information entre les acteurs internes et externes. Le service commercial sera ici un rouage essentiel et le vendeur sera un ingénieur commercial susceptible de devenir un expert de haut niveau.

☞ Dans *les organisations C*, le service de vente participera de manière active à l'élaboration des décisions stratégiques. Les vendeurs seront ici des organisateurs, planificateurs et développeurs d'un portefeuille de clients. Ils évolueront donc naturellement vers des fonctions de consultant-négociateurs de haut niveau.

☞ Enfin, l'objectif *des organisations D* est d'accroître le nombre d'unités de vente ayant intégré la stratégie de l'entreprise, et donc capables de fonctionner de manière décentralisée. Le vendeur devra ici être un véritable entrepreneur reconnu pour son autonomie et ses capacités d'auto-organisation.

En résumé, le rôle et le domaine d'intervention des commerciaux se sont progressivement élargis. Le vendeur de talent s'impose aujourd'hui comme un homme de synthèse, qui étudie soigneusement, dans un premier temps, les différentes compétences de base dont dispose son entreprise, et qui, dans un second temps, propose une solution sur-mesure à son client. Mais en même temps, il essaye de rester vigilant et de surveiller notamment les évolutions de son marché, les innovations et les mesures prises par des concurrents pour informer son entreprise

en vue de la faire réagir rapidement. Or, la réussite de ces missions, nécessite une parfaite connaissance des compétences dans lesquelles va puiser le vendeur.

Pour résumer-section 1

Le commercial est le fer de lance de l'entreprise. Il fait le lien entre l'entreprise et la clientèle en prenant en compte l'acte de vente dans sa globalité. Débrouillard, polyvalent, efficace, il doit être à l'écoute des clients. Il identifie les opportunités, anime et dynamise son équipe. Il doit posséder un certain nombre de qualités telles que : capacité d'écoute et d'analyse, capacité à négocier et à convaincre, capacité à promouvoir, à vendre, à mener des actions dans le temps (persévérance et dépassement des échecs), etc. L'objectif est d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

En l'espace de quelques années, la fonction vente est passée de l'ombre à la lumière. Nous sommes passés d'une culture « mon métier » à une culture « le métier de mon client » (Condou, 2001). Cette évolution s'est d'ailleurs poursuivie avec l'avènement d'Internet et la possibilité de la vente en ligne.

Fonction par définition transversale et largement extravertie, la force de vente est en contact direct avec le marché. De ce fait, elle doit se comporter comme les yeux et les oreilles de l'entreprise et l'informer sur tout ce qui se passe sur le terrain (veille marketing). Se comportant comme de véritables acteurs stratégiques dans le cadre son action terrain, la force de vente est désormais perçue comme une source de valeur et de progrès au sein de l'entreprise.

Section 2 : La participation des commerciaux aux activités de veille marketing

Conscients de l'évolution effrénée des marchés, de la mondialisation de l'économie, du changement des comportements des consommateurs, etc., les dirigeants d'entreprises savent qu'ils doivent plus que jamais faire preuve d'intelligence et anticiper l'évolution des besoins des clients et des mouvements des concurrents. Aujourd'hui, nul ne doute que la compétitivité et la performance de l'entreprise reposent sur sa capacité à appréhender l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel et sur son adaptabilité à un univers changeant. Ainsi, elle va pouvoir être en adéquation parfaite avec la demande et mieux se jouer de la concurrence. Dans cet esprit, l'entreprise a besoin des capteurs d'information lui permettant de voir venir à l'avance certains changements de son environnement dans le but d'en tirer un avantage ou d'éviter un risque (Lesca et Lesca, 1995). La force de vente de par sa position stratégique à la frontière entre l'entreprise et son marché est un des éléments d'interface susceptible d'aider l'entreprise de relever ce défi.

§1. Le commercial, homme d'interface de l'entreprise avec le marché

A l'instar des hommes de la fonction achat, des vendeurs constituent un lien privilégié entre l'entreprise et le marché. « L'agent de renseignements », le commercial fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché et contribue à l'adaptation de l'offre aux besoins spécifiques des clients (Négro, 1990). Il est la plaque tournante, l'axe privilégié des communications ; ses compétences et la transmission des informations qu'il sait se procurer en font l'un des collaborateurs indispensables à la bonne marche de l'entreprise : il est l'une des têtes chercheuses des possibles de demain (Le Bon, 2013). Pour bien percevoir le rôle d'interface de la force de vente, ses principales liaisons fonctionnelles (vers l'intérieur de l'entreprise) et opérationnelles (vers l'extérieur de l'entreprise) méritent d'être analysées. Aussi, nous allons nous intéresser aux relations vendeur-client, vendeur-concurrent et vendeur-direction marketing.

1. 1. Les commerciaux et les informations relatives aux clients : la mise en place d'une base de données clients

Si les missions et les profils des commerciaux évoluent, c'est en réaction notamment aux évolutions des besoins et des comportements d'achats des clients et des tendances de marchés. Ces évolutions se font ressentir non seulement sur les fonctions commerciales mais également sur l'ensemble de l'entreprise. D'où l'importance pour la firme de s'ouvrir aux informations de terrain, de les collecter, analyser et interpréter systématiquement en vue de saisir les opportunités ou d'éviter les menaces inattendues. L'entreprise cherche alors à disposer de capteurs d'informations lui permettant une véritable compréhension du marché et de ses composantes. Etant au cœur de l'opération commerciale, les commerciaux ont avec la plupart des clients des relations privilégiées. Aussi, la tentation de leur demander de rechercher d'une manière systématique des informations relatives aux évolutions des besoins des clients, aux changements de prix consentis par les concurrents, aux annonces ou aux lancements de nouveaux produits des firmes rivales, etc., est assez répandue (Darmon, 1998). L'ensemble de ces informations fait partie de ce que nous appelons les informations à caractère marketing.

Bien qu'elles soient très liées, les informations à caractère marketing peuvent être scindées en deux catégories : les informations relevant d'une vue générale des marchés et les informations relatives à l'offre et à l'action commerciale (Michel et al. 2000). Les informations liées aux marchés, aux clients, aux concurrents et à l'appréciation de leurs dynamiques respectives font partie de la première catégorie. Pour ce qui est des informations relatives à l'offre et à l'action commerciale, elles concernent principalement les informations liées à l'élaboration de l'offre, aux actions publicitaires et promotionnelles ainsi que celles liées au suivi de la vente.

Darmon (2001), de son côté, met l'accent sur trois catégories d'informations :

- ◆ Les informations relatives à l'environnement économique général : il s'agit principalement des informations liées à la conjoncture économique du moment, plus ou moins favorables, ou ses perspectives d'évolution dans un avenir plus ou moins rapproché. Elles comprennent également les informations liées aux problèmes et aux opportunités offertes par les développements technologiques ou légaux.

- ♦ Les informations relatives à l'environnement sectoriel : il s'agit notamment des informations qui relèvent du secteur d'activité de l'entreprise. Celui-ci peut être affecté par des conditions économiques particulières, des opportunités ou des problèmes technologiques et légaux.
- ♦ Les informations qui relèvent de l'environnement concurrentiel : il s'agit des informations qui correspondent à la connaissance du marché et de la concurrence.

S'agissant des informations relevant du client, l'entreprise cherche à surveiller l'évolution de ses besoins, à connaître son taux de croissance, ses projets futurs, sa santé financière, etc. Ainsi, elle va pouvoir anticiper ses nouveaux désirs, susciter ses intérêts pour de nouveaux produits et évaluer les risques encourus par le client. Ceci constitue la meilleure manière d'élaborer et de proposer des solutions adaptées et venant en temps utile ou de déjouer des manœuvres de concurrents (Michel et Salle, 2000).

Aujourd'hui, le repérage et l'interprétation systématique « des signaux faibles » annonciateurs de l'émergence de comportements nouveaux ou de tendances nouvelles, sont devenus aussi essentiels que les données quantitatives résultant de travaux de recueil et d'agrégation d'informations chiffrées. Le commercial, de par sa proximité avec le client, peut permettre à l'entreprise de disposer des informations qualitatives cruciales. En effet, lors de la visite d'un prospect/client, il est amené à :

- ☞ faire parler son client / prospect, afin de le découvrir ;
- ☞ le découvrir, afin de pouvoir construire pas-à-pas sa proposition de vente (Négro, 1990).

Or, la maîtrise de certaines techniques aux plans du « savoir-faire parler » et du « savoir-faire écouter » de la part des commerciaux et le fait d'inspirer la confiance, pourraient amener le client à se livrer plus facilement et à fournir spontanément ou par inadvertance des informations que l'on n'aurait pas pu obtenir autrement. Ainsi, le commercial pourrait notamment permettre à l'entreprise de découvrir les acteurs et le processus de décision, ou bien d'être informée des axes de développement, voire de recherche des clients, des motifs d'insatisfaction des clients, etc.

Toutes ces informations, quantitatives, qualitatives, rumeurs, etc., sont celles qu'il faut obtenir pour « *progresser avec efficacité, c'est-à-dire pour faire évoluer l'offre, à la fois, dans le sens de ce que peut accepter le client, et par rapport à la perception que celui-ci a des offres concurrentes* » (Negro , 1990, p. 459).

Par ailleurs, ces informations permettent d'imaginer des actions dans le cadre d'une négociation ou de la conduite d'une relation avec un client donné (Macquin A., 1999, p. II). En effet, les informations collectées par les commerciaux pourraient être « utilisées dans la formulation de scénarios possibles pour la conduite d'une relation avec un client et dans le choix d'un scénario d'action pour définir et atteindre une position chez ce client. Plus généralement, la base d'informations constituée sur l'ensemble des clients et prospects de l'entreprise peut servir à la segmentation du marché et à la définition d'une position sur le marché pris comme un ensemble de clients homogènes » (Michel et al. p. 102).

Comment collecter ces informations ? Les pratiques sont très variables. Elles dépendent principalement du type de produit commercialisé. Mais de manière générale, la gestion efficace des ventes et de l'activité commerciale exigent que les commerciaux rédigent des rapports de gestion mensuels et des rapports d'activité hebdomadaires voire journaliers.

En ce qui concerne le rapport d'activité, il contient des informations permettant d'apprécier la dynamique des clients (évolutions économiques, financières et techniques, centre d'achat et politiques d'achat, satisfaction ou insatisfaction par rapport à l'offre actuelle, etc.), les commandes passées, les principaux contacts de la période écoulée, les résultats des entretiens, les « scoops » concernant tel ou tel client, etc. (Malaval et Benaroya, 1999).

Quant au rapport de gestion, il comporte des renseignements relatifs aux clients et à l'état du marché (Le Bon, 2013) :

- ☞ Les besoins, désirs et attentes des clients ;
- ☞ Les niveaux de prix sur le marché ;
- ☞ L'état de la concurrence ;
- ☞ La tendance générale du marché ;

☞ Le suivi des ventes : par client, par type de client, par région, par type d'offre, par segment de marché, etc.

De plus, nous pouvons y trouver des informations sur le chiffre d'affaires réalisé par le commercial, la comparaison des résultats avec les objectifs, l'explication du niveau des résultats atteints. Enfin, ce rapport contient des informations relatives à la prévision des ventes que le commercial pense pouvoir réaliser. L'ensemble de ces informations est souvent le déclencheur d'autres types d'études par le souci qu'il suscite de mieux comprendre les causes de perturbations dans les tendances des ventes (Michel et al., 2000).

Rédigés sur des supports informatiques, ces rapports doivent contenir des informations pertinentes et potentiellement utiles. Pour cela, lorsque les commerciaux sont exposés à une information pertinente pour leur entreprise, « *ils doivent en vérifier l'exactitude, l'interpréter, la synthétiser et la présenter dans une forme facilement utilisable par les responsables concernés, avant même de la transmettre au siège de leur entreprise* » (Darmon 2001, p. 86). De son côté, Négro (1990) souligne que certaines conditions doivent être remplies pour que ces rapports soient efficaces. En particulier :

☞ Le travail demandé aux commerciaux ne doit pas être trop laborieux, dans la mesure où le temps consacré à ce genre de tâche ne doit pas les empêcher d'exercer leur activité principale ;

☞ La tâche rédactionnelle du commercial doit être simplifiée par la conception de documents simples bien que complets (cases à cocher, critères à contourner, des logiciels pour préparer les rapports de visite, etc.) ;

☞ Ces rapports doivent être réellement analysés par les responsables et que cela débouche sur des préconisations dont on peut constater l'utilité pour le travail de chacun.

Ces informations donnent naissance à une base de données clients gérée par un infocentre⁵. Mise à jour régulièrement, cette base de données permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions des besoins du client et d'optimiser davantage les campagnes de communication.

⁵ Le concept d'infocentre a été introduit au début des années 1980 par IBM. En fait, il consiste à extraire une partie de la base de données pour constituer une base centralisée et personnelle. Parmi de nombreux avantages assignés à l'infocentre, nous pouvons insister notamment sur le fait que l'infocentre rend les utilisateurs plus efficaces, qu'il améliore la qualité des décisions, qu'il facilite les communications, etc.

Ouverts par nature sur l'extérieur, sur leur marché, sur les réalités rencontrées sur le terrain, les commerciaux sont en mesure de collecter également des informations relatives aux concurrents. La qualité et la quantité de tels renseignements font des commerciaux des collecteurs d'informations de terrain d'un niveau jamais atteint jusqu'alors (Xardel, 1983).

1. 2. Les commerciaux et les informations relatives aux concurrents

De même, les commerciaux représentent une source importante d'informations sur les concurrents. Ces informations ont pour domaines principaux ; les produits, les procédés, l'organisation commerciale et les mouvements des concurrents.

Les dirigeants d'entreprises ont désormais compris que l'orientation marché constitue le principal élément clé de leur compétitivité. Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire qu'une entreprise orientée marché doit non seulement mettre l'accent sur l'ouverture vers l'extérieur et sur la connaissance précise du marché, mais également tenter de scruter la zone d'intérêt de la concurrence et l'espace potentiel où elle n'opère pas encore, de surveiller la concurrence voilée, émergente, lointaine qui pourrait avoir une incidence à long terme. Certaines entreprises ont subi de graves revers, faute de n'avoir pas vu venir à temps de nouveaux concurrents, ou bien d'avoir sous-estimé ou négligé les avancées de la concurrence. L'analyse de la concurrence est devenue aujourd'hui, plus que jamais, indispensable dans la course à la compétitivité.

Selon Barwise et Meehan (1999, p. 8), « *le suivi de la concurrence est constitué de trois niveaux successifs : déterminer et définir, interpréter et enfin prévoir* ». Déterminer et définir le profil du concurrent consiste à obtenir et à analyser les données élémentaires relatives à la taille de l'entreprise concurrente, à ses objectifs, aux lancements de nouveaux produits, aux prix de ses produits, etc. Cette synthèse, si elle est présentée intelligemment, peut apporter un angle de vue complémentaire sur la compréhension des phénomènes en cause en ordonnant et en structurant l'univers dans lequel évolue l'entreprise. Le commercial de par ses différents réseaux de contact peut contribuer à la réussite de cette première phase.

La deuxième étape du suivi de la concurrence consiste à « *examiner très précisément ce qui s'est passé et pourquoi. Les entreprises passent généralement à cette analyse lorsqu'elles connaissent un échec inattendu sur une commande cruciale ou se trouvent confrontées à un*

nouveau produit ou à une innovation intéressante » (Barwise et Meehan, 1999, p. 8). Là encore, les commerciaux peuvent, par les informations dont ils disposent, éclairer l'entreprise sur les raisons de son échec, apporter quelques précisions susceptibles d'expliquer les motifs du succès du concurrent, etc. Enfin, la troisième phase du suivi de la concurrence consiste à simuler les actions et les réactions des acteurs clés du marché de l'entreprise. En effet, grâce au développement des outils informatiques, de nombreux praticiens mettent en place des équipes formées de représentants de plusieurs fonctions des entreprises clientes qui jouent le rôle des concurrents et simulent les actions et les réactions des acteurs clés de leurs marchés. La présence des commerciaux parmi les membres de l'équipe chargés d'organiser la simulation semble fournir des informations révélatrices.

Nous avons vu que la force de vente de l'entreprise, de par sa position, contribue à sa compétitivité. En effet, tout en surveillant les menaces, elle guette des idées et des informations porteuses d'opportunités. A ce titre, la force de vente de l'entreprise peut se définir comme le pivot de la recherche d'informations de terrain et notamment des informations relatives aux « *éléments du marketing mix des concurrents : produit, prix, promotion et distribution* » (Hossein Ali., 1996, p. 142) :

♦ S'agissant des produits des concurrents, les informations de veille marketing collectées par les commerciaux concernent notamment :

- ☞ la qualité des produits et des services des concurrents ;
- ☞ les caractéristiques des produits et des services des concurrents ;
- ☞ la gamme des produits des concurrents ;
- ☞ le conditionnement des produits des concurrents ;
- ☞ les conditions de garanties ;
- ☞ le service après-vente ;
- ☞ les offres des concurrents.

♦ Pour ce qui est du prix, les commerciaux peuvent, lors de la visite d'un client, de la lecture du catalogue d'un concurrent, etc., collecter en particulier des informations sur :

- ☞ le tarif pratiqué par le(s) concurrent(s) ;
- ☞ les remises accordées ;
- ☞ les ristournes offertes ;
- ☞ les conditions de paiement ;
- ☞ le crédit accordé.

◆ L'entreprise s'intéresse également à la politique de promotion des concurrents. Ainsi, le commercial est susceptible d'informer l'entreprise sur :

- ☞ les principaux moyens de promotion utilisés par les concurrents ;
- ☞ la manière dont les concurrents pratiquent la gestion de la relation client ;
- ☞ l'efficacité des messages publicitaires des concurrents ;
- ☞ le nombre des commerciaux composant l'équipe de vente de l'entreprise concurrente.

◆ Enfin, en ce qui concerne la distribution, le commercial tente d'informer son entreprise notamment sur :

- ☞ les principaux canaux de distribution utilisés par les concurrents ;
- ☞ les modes de livraisons ;
- ☞ les techniques de merchandising ;
- ☞ les techniques de vente mises en application par les concurrents.

Par ailleurs, les contacts du commercial avec les clients et les autres acteurs sur le marché lui permettent, de temps en temps, d'obtenir des informations sur la stratégie des concurrents, ses nouveaux objectifs, ses capacités, les hypothèses qui se cachent derrière leurs actions et décisions, etc.

A l'instar des informations relatives aux clients, celles qui relèvent des concurrents donnent naissance à une base de données sur les concurrents. Le rôle du commercial est de surveiller les mouvements des concurrents, les communiquer à ses supérieurs et actualiser ainsi la base de données-concurrents de l'entreprise. L'ensemble de ces informations semblent permettre à l'entreprise de mieux définir ses plans d'action et de réaction à toute éventualité de la part des concurrents.

Pour finir, nous soulignons avec Hossein (1996) que quelle que soit la structure du département marketing (par produit, par marché ou par région), le commercial est en contact avec ses chefs de produit et de marché et il leur transmet une masse importante d'informations. Recoupant ces informations avec celles préalablement existantes, ces responsables établissent des bilans d'activité dont la périodicité varie selon le produit, le marché et le style de gestion de vente. Il s'agit des rapports dont le contenu porte notamment sur :

- ☞ la tendance des prix ;
- ☞ la tendance des marchés ;
- ☞ l'état de la concurrence ;
- ☞ l'état des clients cibles ;
- ☞ l'analyse des résultats et la comparaison avec le budget ;
- ☞ la prévision des ventes.

L'élaboration de ces bilans permet à la direction commercial/marketing de bien gérer ses activités, de prendre des décisions et de mettre en œuvre des actions dans les meilleures conditions.

Le rôle « radar » de la force de vente étant mis en évidence, nous allons analyser encore plus en détail la contribution des commerciaux aux activités de veille marketing.

§2. La contribution des commerciaux aux activités de veille marketing

Face à la concurrence acharnée, aux clients de mieux en mieux informés et aux produits qui se banalisent de jour en jour, les entreprises savent qu'il est de plus en plus difficile de conserver leurs avantages concurrentiels durablement et de vendre leurs produits et services. D'où la nécessité pour elles de bien sentir le marché et de disposer d'une bonne perception des évolutions et des mouvements de ses principaux acteurs. A cette fin, elles doivent surveiller en permanence l'environnement, détecter les signaux d'alerte précoces, les capitaliser, les partager et les exploiter pour créer du sens et stimuler l'action (Lesca, 1997). L'objectif est d'apprendre rapidement pour l'emporter sur la concurrence. Parmi les acteurs susceptibles d'assumer un rôle important dans ce domaine, une place, dont l'importance effective ou

potentielle semble considérable, doit être réservée à la force de vente. Interface avec le marché, la force de vente exerce une influence directe sur la vigilance de l'entreprise et de ce fait elle peut être regardée comme l'un des responsables du péage « d'autoroutes d'informations » entre la firme et son environnement.

2. 1. Le commercial, le vecteur d'information de terrain

Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, la compétitivité et la survie de l'entreprise moderne dépendent avant tout de son aptitude à sentir le marché avant les autres mais également de son adaptabilité. Le rôle de l'information à cet égard est capital. Qu'elle concerne les marchés, les clients, les concurrents, la collecte de l'information utile à l'entreprise doit désormais faire partir de la mission de tous les membres de l'entreprise et notamment de ceux qui sont en contact direct avec le marché. La fonction vente est tournée vers l'extérieur. Il est donc dans la vocation du commercial d'optimiser les interactions de l'entreprise avec l'environnement externe et de se comporter comme un véritable capteur des mouvements de l'environnement, dans la mesure où ces informations sont susceptibles de modifier de façon décisive la nature des produits fabriqués, des décisions prises et des relations avec le marché. En effet, tel le radar d'un aéroport qui balaye constamment l'espace aérien pour contrôler la position et le mouvement des avions, la force de vente est susceptible d'observer attentivement et continuellement son environnement pour y déceler des opportunités, traquer les innovations, évaluer les rapports de force, etc. Désormais, c'est donc dans cette réactivité que le commercial devra trouver également sa raison d'être.

La fonction de vente inclut donc une surveillance de son environnement concurrentiel et commercial et de ce fait, elle peut transmettre :

- ☞ des stimuli pour le déclenchement des processus de décisions managériaux dans l'entreprise ;
- ☞ des critères de filtrage des solutions envisagées, accroissant ainsi les chances de succès final.

La force de vente n'est certes pas le seul membre de l'entreprise, mais elle est à coup sûr un levier essentiel de la gestion des informations du terrain [Darmon, 1998, 2001; Kaye et Xu,

1995 ; Gabilliet, 1994, etc.]. Webster (1965) est l'un des premiers auteurs à avoir mis l'accent sur l'importance du rôle des commerciaux en matière de collecte et de transmission des informations de terrain. Selon cet auteur, l'emploi des commerciaux en tant que source d'information de terrain procure à l'entreprise de nombreux avantages :

- ☞ Le coût est limité ;
- ☞ Les commerciaux tentent de bien connaître leurs clients ainsi que leurs besoins et désirs et ce, dans le but de répondre plus rapidement à leurs attentes et d'établir de bonnes relations avec ces derniers ;
- ☞ Les clients voyant les commerciaux et leurs entreprises comme des entités susceptibles de résoudre leurs problèmes, sont plus enclins à leur confier et à leur fournir des informations qu'à un enquêteur inconnu ;
- ☞ L'effort supplémentaire d'acquisition et de transmission des informations pour le commercial est marginal.

De son côté, Moss (1979) précise que les commerciaux, de par leur position, sont capables d'informer leurs entreprises sur des opportunités et des possibilités du développement de leurs marchés-cibles. Quant à Klompmaker (1980), il affirme que les informations recueillies par les commerciaux permettent de prédire les attitudes et les comportements de leurs clients envers des produits nouveaux. Par ailleurs, les résultats d'une enquête réalisée par Moncrief III (1986), nous informent que parmi les dix plus importantes missions des vendeurs industriels, l'activité de collecte et de transmission des informations de terrain arrive en quatrième position juste derrière la négociation, le traitement des commandes et l'assistance commerciale.

Pour sa part, Brouillet (1994) souligne que les managers des différentes entreprises sont désormais conscients de l'importance du rôle des commerciaux en matière de collecte et d'exploitation des informations sur le marché. Les études empiriques effectuées par Hussein (1996) permettent toujours de classer en quatre catégories les acteurs (internes et externes) susceptibles de jouer un rôle important dans la gestion des informations marketing et ce, en fonction du secteur d'activité de l'entreprise :

- ◆ Dans les entreprises industrielles nous trouverons principalement ;

- ☞ La force de vente ;
- ☞ Les chargés d'études ;
- ☞ Les chefs de produits et/ou de marchés ;
- ☞ Les cadres de l'entreprise ;
- ☞ Les sociétés d'études (hors panels).

◆ En ce qui concerne des entreprises de produits de grande consommation, il s'agit notamment de :

- ☞ Sociétés de panels ;
- ☞ Chargés d'études ;
- ☞ Forces de vente ;
- ☞ Chefs de produits et/ou de marchés ;
- ☞ Sociétés d'études (hors panels) ;
- ☞ Cadres de l'entreprise.

◆ Quant aux entreprises de services, nous y trouvons principalement :

- ☞ La force de vente ;
- ☞ Les chargés d'études ;
- ☞ Les sociétés d'études (hors panels) ;
- ☞ Les cadres de l'entreprise.

◆ Enfin, dans les entreprises internationales, la gestion des informations marketing est assurée par ;

- ☞ Les chefs de produits et/ou de marchés ;
- ☞ Les cadres de l'entreprise à l'étranger ;
- ☞ Les chargés d'études ;
- ☞ La force de vente ;
- ☞ Les sociétés d'études (hors panels).

A y regarder de plus près, nous constatons que les acteurs qui, par leur position particulière, restent en contact direct avec le marché occupent une place importante dans la gestion des informations de veille marketing et ce, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Parmi ces différents acteurs, le rôle joué par les commerciaux est d'une importance capitale car comme le précise Mellow (1989), ils sont la source la plus fréquemment utilisée pour obtenir, notamment, des informations sur la concurrence.

L'importance de ce rôle stratégique du commercial est également confirmée par Bergadaà (1993, p. 64) pour qui il s'agit aujourd'hui de « *se préparer à faire participer le vendeur à la formulation des stratégies d'entreprises par la gestion de l'information recueillie et transmise. Cette compréhension plus globale de l'organisation à laquelle appartient le vendeur est indissociable de l'adaptabilité et de l'autonomie de sa mission* ». Selon l'auteur, c'est entre autres « *l'élévation du niveau de qualification des vendeurs (...) qui devrait (les) rendre plus aptes à comprendre la dimension stratégique de leur métier* ».

Mais malheureusement, comme le précise l'un des directeurs commerciaux que nous avons pu interroger, les commerciaux prennent souvent à la légère cette facette de leur fonction et ne l'accomplissent pas de manière efficace :

Par expérience, nous savons qu'il y a des informations importantes qui ne nous parviennent jamais, soit parce que les commerciaux ne font pas attention voire ne savent pas lire entre les lignes, soit parce qu'ils ne savent pas comment ou à qui les remonter, soit tout simplement parce qu'ils n'ont pas de motivation pour remplir cette mission. Il est temps qu'on se penche sérieusement sur ce problème.

Propos recueillis auprès d'un responsable commercial du secteur industriel

Source : d'après nos entretiens exploratoires

D'où la nécessité de « *motiver les représentants en faisant de cette fonction une partie intégrante de leurs responsabilités, en évaluant entre autres leur rendement par rapport à l'accomplissement de cette tâche, et aussi en montrant, chaque fois que cela est possible, que ces informations sont utiles et appréciées* » (Darmon et al., 1996, p. 604).

En résumé, les dirigeants des entreprises s'accordent désormais à dire que les commerciaux sont les yeux et les oreilles de l'entreprise et de ce fait ils représentent une source importante de l'information sur l'environnement. Toutefois, comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, les besoins en informations des entreprises sont très hétérogènes et les vendeurs ne peuvent avoir accès qu'à certaines sources d'informations (Le Bon, 1998). Mais, force est de constater que la mise en évidence de l'activité de veille marketing des commerciaux permet de souligner l'étendue de leur champ d'intervention et d'insister davantage sur leur rôle stratégique dans l'entreprise.

2. 2. Les rôles des commerciaux en matière de veille marketing

Selon Toffler (1991), l'ensemble du personnel de l'entreprise est désormais partie prenante dans la gestion du savoir et chacun se devra de transformer des données brutes en informations plus élaborées. Pour y parvenir, écrit l'auteur (p. 55), « *le personnel ne cessera d'importer, d'exporter, de transférer les unes et les autres. (...) Certains employés seront des importateurs d'informations, d'autres des exportateurs (...) Les bons vendeurs seront des relais qui fonctionneront dans les deux sens. Ils répandront de l'information, mais en collecteront aussi à l'extérieur pour la renvoyer ensuite à l'intérieur* ». Partant de là, nous avons tout lieu de penser que les commerciaux, de par leur position privilégiée à l'interface entre l'organisation stricto sensu et son marché aval, ont un rôle stratégique important dans le cadre de la conduite des activités de veille marketing de l'entreprise.

Processus plus que fonction, la veille marketing résulte d'une succession d'étapes. En s'inspirant des travaux de Rogers (1971)⁶, nous pouvons distinguer cinq étapes dans le processus de veille marketing (mise à part la phase de l'analyse des besoins informationnels de l'entreprise) :

☞ « Perception » : l'étape au cours de laquelle la personne chargée de la collecte des informations de terrain perçoit l'importance ou bien l'opportunité d'une information pour son entreprise. Dans certains cas, cette personne peut même percevoir le besoin ou l'importance d'une information avant même que le besoin ou le problème n'ait été ressenti par les membres de son entreprise.

☞ « Initiation » : si la perception est l'étape au cours de laquelle l'on perçoit l'opportunité d'une certaine information, l'initiation est la phase au cours de laquelle l'on en fait prendre conscience à l'entreprise.

☞ « Légitimation » : il s'agit de la phase au cours de laquelle les experts vont essayer d'analyser les informations ainsi obtenues et de les légitimer par différents moyens. C'est au cours de cette étape que nous jugeons notamment la véracité et la crédibilité des informations collectées⁷.

☞ « Prise en considération » : une fois la véracité, la fiabilité et la pertinence des informations vérifiées, elles vont être sérieusement prises en compte pour lancer tel ou tel nouveau produit, pour améliorer la qualité des produits ou des services de l'entreprise, pour faciliter les prises de décision, etc.

☞ « Action » : c'est la phase au cours de laquelle des mesures adéquates sont prises et mises en exécution.

Poursuivant dans cette voie, et en se basant sur les études effectuées par Barreyre et Lentrein (1987) relatives aux hommes de la fonction achat, nous pouvons attribuer quatre types de rôles aux commerciaux en matière de veille marketing :

☞ Le médiateur : placé en position privilégiée entre l'entreprise et le marché, le commercial a ici pour rôle de mettre en relation l'entreprise avec son marché et vice versa. Il s'agit notamment de transmettre à l'entreprise des rapports d'activité et de gestion mais également des informations relatives à la réaction et aux mouvements du terrain, lesquels peuvent être sources de progrès pour l'entreprise.

⁶ Rogers E. M. (1971) a mis en évidence les différentes étapes du processus de l'innovation et les rôles correspondant à chaque étape.

⁷ Il est évident qu'une première vérification de la véracité et de la crédibilité de l'information a déjà été effectuée par le commercial au cours de la phase de perception.

☞ L'initiateur : l'initiateur est une source d'idées, d'informations, qu'il émet à partir de la connaissance d'une opportunité ou d'une menace détectée. L'initiateur collecte l'information, vérifie l'exactitude, la synthétise partiellement et la présente dans une forme facilement utilisable, avant même de la transmettre à son entreprise (Darmon, 2001). Ce faisant, il pourrait susciter une progression dans le cheminement de l'innovation ou bien du processus de prise de décision en cours. Il est important de préciser que compte tenu de la complexité de l'environnement et de la quantité d'information qu'il véhicule, l'initiateur ne retiendra que certaines informations parmi toutes celles qui sont disponibles et ce, en fonction de son cadre de référence (Filsler, 1994). L'initiateur est souvent quelqu'un tourné vers l'extérieur qui a par ailleurs une bonne connaissance de l'entreprise.

☞ Le facilitateur : ici, le rôle du commercial consiste à créer un contexte favorable, un climat de confiance avec les clients, plus enclins alors à communiquer des informations et à suggérer des idées de progrès. Plus concrètement, le commercial, en contact avec le marché, tente de développer un climat de confiance et d'inciter son interlocuteur à la collaboration et à l'échange d'idées.

☞ Le leader ou le pilote : ce rôle est plutôt réservé au directeur commercial ou tout au moins quelqu'un qui a une position hiérarchique relativement importante. Il détient alors non seulement des informations qui sont source de progrès dans l'entreprise mais, qui plus est, il s'implique directement dans l'utilisation adéquate desdites informations. Par exemple, si les informations sont à l'origine des innovations au sein de l'entreprise, le responsable commercial pourrait être chargé de diriger ou de superviser telle ou telle étape du processus avec les risques qui y sont attachés. Il s'agit d'un rôle de promoteur, d'entrepreneur (Barreyre et Lentrein, 1987).

A la lumière de ce que l'on vient de voir, nous pouvons affirmer que globalement le commercial a un double rôle dans le processus de veille marketing. Il a d'abord un rôle de « gatekeeper » qui est issu de sa connaissance des besoins de l'entreprise et de l'analyse permanente de son marché aval (Kennedy, 2000). Ici, le rôle du commercial consiste, concrètement, à détecter et à faire une première analyse de l'importance et de l'utilité des informations collectées. Mais il n'est efficace dans son rôle de gatekeeper que s'il parvient à

transmettre ces informations à son entreprise et ce, afin qu'elle puisse agir plus vite que ses concurrents et assurer sa compétitivité.

Que l'on s'adresse à des particuliers ou à des entreprises, le commercial demeurera une interface entreprise-marché essentielle. A ce titre, l'entreprise attendra de ses commerciaux, nous l'avons vu, qu'ils relayent effectivement les informations rencontrées concernant les marchés et la concurrence. Or, cette mission ne peut être couronnée de succès que si, en particulier, le commercial est prêt à lui consacrer une partie de son temps. Ce qui n'est pas acquis d'avance.

2. 3. Les difficultés relatives à l'emploi des commerciaux en tant que source d'information de terrain

Ainsi que nous l'avons précisé, la veille marketing est une démarche volontaire qui désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend afin de saisir les opportunités ou bien de déjouer les pièges qui la menacent d'engourdissement et de mort progressive.

Pour cela nous avons vu également que l'entreprise dispose de nombreuses sources d'information parmi lesquelles le commercial qui, en raison de sa position particulière, peut lui permettre de renforcer son arsenal de renseignements notamment sur les clients et les concurrents. Or, bien que l'importance des informations de terrain pour l'entreprise en général, et pour les commerciaux en particulier, ne soit plus à démontrer, le fait est que, trop souvent, nous assistons à un certain immobilisme de la part des commerciaux dans ce domaine. En effet, payés la plupart du temps à la commission et souvent surchargés, ils font parfois preuve d'une certaine inertie à la diffusion des informations de terrain. C'est pourquoi les responsables commerciaux /marketing que nous avons pu interviewer nous ont fait part de leur insatisfaction quant à la performance de leurs commerciaux en matière de veille marketing. Selon nos interlocuteurs, beaucoup de commerciaux :

- ☞ entendent des informations mais ne les diffusent pas ;
- ☞ entendent et diffusent des informations d'une qualité douteuse ;
- ☞ n'entendent pas et diffusent encore moins.

En fait, les entraves à l'acquisition et à la transmission des informations du terrain résultent souvent davantage d'un manque de volonté, de motivation ou d'une insuffisance de moyens adéquats que de la difficulté proprement dite d'accès aux informations (Pateyron, 1994). Aussi, faut-il sensibiliser et motiver les commerciaux à la collecte et à la transmission permanente des informations de terrain. Peut-être, pour ce faire, faudrait-il faire une bonne description de leurs différentes missions, instaurer un système de stimuli destiné à accroître la reconnaissance, former les commerciaux à cette tâche, ou développer un sentiment d'appartenance, une légitimation des vendeurs-veilleurs par rapport aux autres collaborateurs (Salmon & Linares (de), 1997 ; Darmon, 1998, 1993).

Selon Darmon et al. (1996, p. 604), nous pouvons motiver les commerciaux en faisant de *« cette fonction une partie intégrante de leurs responsabilités, en évaluant entre autres leur rendement par rapport à l'accomplissement de cette tâche »*. Néanmoins, les commerciaux doivent comprendre qu'ils n'obtiendront pas forcément une contrepartie tangible à chaque transmission d'informations. Toutefois, il faut leur donner d'amples raisons de croire qu'une attitude de franche coopération dans ce domaine sera récompensée et que l'évaluation et l'avancement individuels dépendent tout autant de leurs résultats financiers que de leur performance en matière de veille marketing.

Un autre argument avancé par les commerciaux pour justifier leur immobilisme dans ce domaine est relatif au manque de communication et à l'indifférence des dirigeants à leurs égards. La question de l'animation des vendeurs-veilleurs est au cœur même de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Cette activité pourrait constituer une fonction en soi, prise en charge par un responsable formé à cette mission et en visite systématique des agents partout où ils sont. Ce responsable doit alors développer des compétences d'éducateur d'équipe pour renforcer un processus d'amélioration et non pas retomber dans le piège du « jugement-contrôle » individuel qui figerait des commerciaux ayant besoin de confiance.

Mais ainsi que nous l'avons souligné précédemment, être bien informé sur les différents acteurs du marché est avant tout une question de réelle volonté de la part de la direction générale. Aussi, nous pensons que l'initiative doit venir avant tout d'en haut : les responsables

de l'entreprise ne devraient pas hésiter à aller sur le terrain pour discuter avec leurs subordonnés, résoudre leurs problèmes pour qu'ils se sentent respectés, considérés, etc. Ce faisant, ils incitent la force de vente dans son ensemble à se comporter comme un vaste système de renseignements sur le marché. Ce qui permet de raviver les capacités d'écoute de l'entreprise (Lesca, 1986).

Un autre point sur lequel il convient d'insister concerne les problèmes liés à l'acquisition, l'évaluation et la communication des informations de terrain par les commerciaux. Selon Le Bon (1998) et Darmon (2001), la contribution des commerciaux aux activités de veille marketing procèdent d'une démarche séquentielle d'acquisition, d'évaluation et de transmission des informations. L'analyse de la littérature permet de mettre en évidence trois types de problèmes qui peuvent être y rattachés : soit des problèmes de défauts, de biais et de délais dans l'acquisition, l'évaluation et la transmission des informations de terrain. Selon une étude de Wotruba et Mangone (1979), une grande majorité des managers travaillant sur les rapports transmis par des commerciaux pensent qu'ils peuvent être biaisés. Ces biais peuvent être dus aux clients qui donnent des informations de complaisance aux vendeurs (Fouss et Solomon, 1980). Mais bien souvent, ces biais sont dus aux commerciaux eux-mêmes qui cherchent à orienter les informations en leur faveur (Grace et Pointon, 1980). Il leur arrive aussi de mal appréhender certaines attentes de leurs clients, notamment en matière de service (Lambert et al, 1990), ou encore de surestimer leur sensibilité au prix (Stephenson et al. 1979). Ainsi, du fait même de leur centre d'intérêt, les commerciaux peuvent avoir une perception incomplète ou erronée de la réalité qu'ils observent (Klommaker, 1980).

De même, des problèmes liés au délai de transmission effective des informations de terrain par les commerciaux ont été mis en exergue par Albaum (1964), Thiétart et Vivas (1979) et Chonko et al. (1991). Par ailleurs, concernant les défauts d'acquisition, d'évaluation ou de transmission des informations, il arrive souvent que les commerciaux ne les fassent pas du tout remonter du terrain car ils ne savent pas toujours à qui elles pourraient être destinées (Goodman, 1973).

A ce niveau d'analyse, il est important de souligner également les problèmes liés au manque de moyens dont les commerciaux ont besoin pour mener à bien leur mission de veille. Dans la boîte à outils, il y a notamment un téléphone mobile, un ordinateur portable, la possibilité

d'utiliser Internet, etc. En effet, nous ne pouvons pas demander aux commerciaux de se lancer « à mains nues » dans ce genre d'activité et qui plus est d'être performants. Ces outils jouent un rôle « de levier » en rendant possibles des façons de travailler totalement différentes. Ainsi, grâce à ces outils, les commerciaux peuvent demander, visualiser, manipuler, exploiter et transmettre plus rapidement des données sans devoir rejoindre leurs bureaux. Ceci permet aux commerciaux d'allouer beaucoup moins de temps aux tâches administratives et de se consacrer davantage à l'activité de veille marketing.

A l'issue de ce que nous venons de voir, nous pouvons affirmer que la performance des commerciaux en matière de veille marketing nécessite au moins un double effort d'éducation du comportement : au niveau du vendeur, une sensibilisation à l'importance d'une bonne collecte ; au niveau de la direction un effort pour procéder à des changements organisationnels et managériaux susceptibles de motiver les commerciaux.

Pour finir, notre analyse de la contribution des commerciaux aux activités de veille marketing nécessite que l'on dresse le profil du vendeur-veilleur.

§3. Le profil du vendeur-veilleur

Demain comme aujourd'hui, la surveillance constante des évolutions de l'environnement économique, commercial et concurrentiel sera indispensable dans la course à la performance et à la compétitivité. C'est l'enjeu principal de la veille marketing. Et le commercial joue le rôle de tête chercheuse en la matière.

Bien qu'il n'y ait pas de véritables discussions dans la littérature au sujet du profil vendeur-veilleur, l'examen de multiples articles relatifs à l'intelligence économique et au profil des vendeurs ainsi que notre analyse exploratoire permettent d'affirmer qu'un vendeur-veilleur est avant tout quelqu'un qui connaît son métier de base, c'est-à-dire la vente. Par-delà la connaissance de son métier de base, il doit bien connaître son entreprise ainsi que ses procédures. Le vendeur-veilleur a par ailleurs appris à décoder son marché. Il doit disposer d'une connaissance approfondie de son territoire de vente, des tendances générales, les problèmes et les opportunités caractérisant les marchés de son secteur. De plus, il doit avoir acquis une bonne culture générale lui permettant d'être constamment au courant de la

conjoncture économique, des tendances et des grands problèmes économiques du moment (Darmon, 2001). Il doit par conséquent posséder au plus haut point le sens de la mesure et de la nuance, l'esprit d'ouverture, la capacité de mettre en perspective, l'aptitude à l'écoute, au jugement. Un vendeur-veilleur a l'esprit délié, en même temps qu'une sensibilité. Certes, le fait d'avoir fait des études spécialisées joue un rôle important dans la performance d'un veilleur, mais faut-il encore que ses diplômes et ses connaissances soient adaptés au besoin du marché.

Professionnel aux compétences actualisées et aux capacités analytiques, un vendeur-veilleur doit prendre conscience de l'obligation pour lui de disposer d'une culture professionnelle étendue. Celle-ci est composée d'un noyau dur de culture professionnelle que tous les commerciaux doivent posséder mais également d'une partie spécifique, propre à chacun dans son secteur de référence, composée de la culture générale-client au sens large (Gabilliet, 1994). Mis à part ses compétences techniques, le vendeur-veilleur doit avoir une grande capacité de synthèse et une hyperréactivité au marché. Il doit bien connaître la concurrence, sa position sur le marché, ses produits et ses offres en général. Il doit par ailleurs aimer le client, c'est-à-dire savoir en permanence ce qui est important pour lui et agir en conséquence. C'est ce qui fera de lui un relais stratégique, c'est-à-dire un remonteur d'informations vers sa hiérarchie.

Mais il est par ailleurs quelqu'un d'assez débrouillard, doté d'un excellent sens de contact, d'empathie et sait surtout écouter (Bergadaà, 1993), gérer l'ambiguïté et accepter la contradiction. Motivé, expérimenté, extraverti, il doit cultiver des réseaux relationnels forts, savoir détecter des signaux d'alerte précoces et savoir lire non seulement entre les lignes mais également dans les événements. Outre ses compétences humaines, le vendeur-veilleur doit développer un regard critique, un esprit d'analyse et imaginatif pour donner au moins partiellement du sens aux informations recueillies et repérer les signaux faibles (Darmon, 1998). Ces qualités sont indispensables pour faire de l'information brute une information à haute valeur ajoutée, utile pour la décision.

Plus important encore, le vendeur-veilleur a l'obligation de maîtriser les outils et les technologies d'information et de communication. Aujourd'hui, ces outils apparaissent non seulement comme des instruments d'amélioration de la productivité et des conditions de

travail, mais également comme des outils d'enrichissement des tâches. Facilitateurs des tâches commerciales, ces nouveaux outils permettent au commercial d'utiliser son temps de manière plus efficace et plus réflexible (Michel et al. 2000). Aujourd'hui la notion d'informatisation des forces de vente se rapproche de l'idée anglo-saxonne de « sales automation » ou automatisation des forces de vente : il s'agit, autrement dit, de rationaliser tous les processus qui sont au cœur de la vente, y compris la transmission des informations de terrain (Leroux, 2014). Néanmoins, il est important de signaler que l'informatisation des forces de vente doit être menée dans le cadre d'une réflexion stratégique globale. La direction doit ainsi être en mesure de préciser et de quantifier des objectifs du type : « nous voulons informatiser nos commerciaux pour augmenter de 10 % la masse d'information transmise, ou bien pour réduire de 5 % leur taux de visite improductive », etc. Ces réponses permettent de fixer clairement des idées fortes qu'il faudra toujours garder à l'esprit pour justifier un tel projet. L'ordinateur portable, la téléphonie mobile, Internet, les multimédia sont donc des outils indispensables au travail du vendeur-veilleur ; c'est à ce dernier et à son environnement de mettre en œuvre les conditions de leur efficacité. Enfin, outre la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, il doit être doté d'un sens développé de communication. La force de vente est investie d'une mission de relais envers l'entreprise mais également ses clients. Elle apparaît donc comme un des outils de communication de l'entreprise, voire un message support chargé de prospecter, comprendre, convaincre et fidéliser la clientèle (Chollet, 1976). A cette fin, elle doit communiquer ses informations aux clients pour les conseiller et les fidéliser. Mais il doit également communiquer à l'entreprise de manière permanente, rapide et claire des informations « pertinentes » sur tout ce qui passe sur le terrain afin d'optimiser les décisions prises. Aussi, un bon vendeur-veilleur doit être à la fois un bon communicateur et un bon technicien de la communication.

Pour finir, nous voulons insister sur la nécessité pour chaque entreprise de tenter d'établir un profil qui lui soit spécifique. C'est pourquoi il est important de souligner que les différents critères ci-avant ont pour intérêt principal de servir de check-list permettant d'avoir une idée sur les qualités les plus significatives du profil concerné.

Pour résumer- section 2 :

Il est capital, pour une entreprise, d'être à l'écoute des besoins des clients, de leurs réactions, de leurs critiques, de surveiller les mouvements des concurrents avec leurs produits, leur prix, etc. L'ensemble de ces éléments traduit la volonté des entreprises de maintenir leur compétitivité, qui apparaît comme une condition de performance et de survie. Pour cela l'entreprise doit être à l'affût des informations relatives aux différents acteurs du marché pour en tenir compte et en tirer des leçons. Mais elle doit également susciter l'expression des sentiments et des jugements, quels qu'ils soient, les compliments certes mais aussi et surtout les critiques qualifiées de constructives. Pour ce faire, elle a besoin des vigies susceptibles de l'informer sur tout ce qui se passe sur le terrain. Les commerciaux forment un réseau de capteurs d'informations susceptibles de jouer le rôle d'initiateur, de facilitateur ou bien de leader en matière de veille marketing. Les dirigeants savent que les commerciaux occupent un poste de première ligne dans le contact avec les principaux acteurs du marché et qu'ils détiennent donc sur ces derniers des informations pointues et révélatrices. Aussi, les entreprises ont désormais de plus en plus tendance à demander à leur équipe de vente de jouer un rôle davantage stratégique. Elles admettent cependant qu'il reste encore beaucoup à faire avant que les commerciaux puissent remplir pleinement le rôle d'agent stratégique au sein des entreprises.

Conclusion du chapitre II

La vente, nous en conviendrons, est à la base de toute activité économique. Il n'en demeure pas moins que le métier de vendeur ne bénéficie pas toujours de la notoriété qu'il mérite. Il est encore trop souvent victime d'une connotation négative liée à la manipulation. Ce métier a beaucoup évolué en moins de vingt ans. L'image traditionnelle du représentant des ventes, préoccupé uniquement par l'idée de débusquer de nouveaux clients, est en train de s'estomper. Désormais, l'objectif n'est plus de « faire du chiffre » à tout prix, mais de nouer une relation privilégiée avec les clients, de les fidéliser et d'en faire un de ses actifs principaux.

L'évolution de la force de vente est due principalement à l'exigence croissante des consommateurs et à la recherche de la performance (Leroux, 2009). En effet, les consommateurs de moins en moins fidèles conduisent *« les entreprises à s'orienter vers le marketing relationnel et plus précisément la vente relationnelle.....Si la force de vente a un rôle marketing vis-à-vis de la clientèle, elle joue également un rôle de créateur de valeur qui améliore la performance de l'entreprise..... Cette recherche de performance de la force de vente permet ainsi d'améliorer la productivité des entreprises »* (Leroux, 2009, pp. 12-15).

Sonder le potentiel de son marché, rechercher la performance, surveiller les concurrents, connaître parfaitement les besoins de ses interlocuteurs, assurer un suivi de qualité, etc., constituent les nouvelles missions du commercial. Dans cette logique, l'information est plus que jamais le nerf de la guerre commerciale.

Demain comme aujourd'hui, les entreprises ne fonctionneront pas dans le vide : il faut rester éveillé et guetter l'évolution des besoins des clients, anticiper leurs réactions, surveiller le décollage éventuel des concurrents, se tenir informé de l'arrivée de nouveaux produits. C'est l'objectif principal de la veille marketing. Elle est désormais une arme stratégique et donc une priorité pour toute entreprise cherchant à maintenir sa compétitivité concurrentielle. Mais pour être efficace elle a besoin de l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et notamment de ceux qui sont en contact direct avec le marché. Les commerciaux, de par leur position, font partie de ce groupe restreint. Ces derniers en apprennent souvent beaucoup plus sur les concurrents à l'occasion de la visite d'un client, de la visite d'un salon, de la discussion

avec un collègue appartenant à une autre entreprise, etc., qu'un documentaliste en consultant des bases de données. Capter l'informel est devenu désormais le défi majeur que doit relever le vendeur-veilleur dans son travail de surveillance du marché.

Cet élargissement du champ d'intervention des commerciaux leur permet désormais d'être intégrés notamment dans les différentes phases de développement de l'offre de l'entreprise (Petersen, 1997). En effet, étant en contact direct avec le marché, ils sont à même d'émettre un certain nombre de souhaits, en fonction de ce qu'ils estiment que le marché attend. Ceci a un corollaire : conduire un nombre de plus en plus important de commerciaux à devenir de véritables acteurs stratégiques dans le cadre de leurs actions terrain et donc au sein de l'entreprise.

Conclusion de la première partie

Surveiller les évolutions de l'environnement économique, observer les mouvements des concurrents, être à l'affût de nouvelles tendances, de nouveaux produits ou procédés, etc., les raisons de mettre en place un système d'intelligence économique sont nombreuses. Le terme lui-même est révélateur et s'est substitué à celui, plus restrictif, de veille technologique. Cette dernière ne constituant plus qu'un aspect, certes important, d'une veille intégrée qui a pour finalité de créer les conditions favorables à l'action de l'entreprise. Le rapport du Commissariat Général au Plan de 1994 définissait l'intelligence économique comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation par les décideurs, de l'information utile aux acteurs économiques* ». Elle mêle une perception vigilante, une compréhension de l'environnement, des stratégies relationnelles de réseau, une gestion des ressources technologiques et humaines, des stratégies d'influences et une stratégie de contre intelligence.

L'intelligence économique s'est considérablement développée au cours de la dernière décennie. Les principales tendances font apparaître une évolution de ce concept vers celui de Knowledge Management (gestion des connaissances) et un développement par des prestataires externes d'offres de solutions de veille sur mesure et à la demande. L'intelligence économique se nourrit d'informations, d'intuitions, de savoir-faire, de décisions, d'actions. D'où la nécessité de ne pas la confier à un service fonctionnel de l'entreprise. Autrement, on lui insuffle une certaine orientation et vision. Et c'est exactement ce qu'il faut éviter de notre point de vue. Son succès dépend avant tout de l'appui inconditionnel des hauts dirigeants de l'entreprise sans lequel les crédits seront toujours difficiles à débloquer.

Pour nombre de dirigeants d'entreprise, l'intérêt d'un tel dispositif n'est plus à démontrer. En effet, Ils savent désormais que pour rester dans la course à la compétitivité, la simple gestion de produit ne suffit plus. Il faut scruter et sentir en permanence le marché, surveiller constamment la concurrence, les clients, etc. Et c'est précisément l'idée de base d'un système de veille marketing qui n'est qu'une des composantes du système d'intelligence économique de l'entreprise. Il peut être défini comme le processus informationnel par lequel les membres de l'entreprise en général et les commerciaux en particulier, transmettent à leur entreprise,

rapidement et de façon permanente, des informations de qualité concernant les clients, prospects, concurrents, permettant aux dirigeants d'anticiper, de réagir à temps et de prendre des décisions adaptées au contexte concurrentiel.

Outre le soutien des dirigeants de l'entreprise, les facteurs clés de succès d'un système de veille marketing passent notamment par l'existence et l'engagement de capteurs d'informations susceptibles de collecter et de transmettre des informations du terrain. Parmi eux, les commerciaux, de par leur position privilégiée, occupent une place importante dans ce dispositif. Ils sont susceptibles d'apprendre de nouvelles choses, d'entendre des rumeurs sur les concurrents, clients, etc.

A l'instar des autres composantes de l'intelligence économique, la veille marketing procure à l'entreprise de nombreux avantages. Ainsi, la connaissance approfondie de ses clients, de ses concurrents et de son marché lui permettrait notamment de découvrir de nouvelles occasions d'affaires ou de mettre sur le marché des produits et des services innovants répondant précisément aux besoins de sa clientèle. De plus, ce type de dispositif permettrait aux entreprises d'optimiser les résultats liés à leurs présences dans des événements tels que les colloques, les séminaires, les formations et autres. En effet, ayant une connaissance pointue de leur marché, les entreprises sont en mesure de formuler des exigences précises et confier une mission claire aux employés mandatés pour ces événements. Ainsi, ils auront plus de facilité à analyser et à partager les informations collectées.

Mais les avantages d'un tel dispositif ne doivent pas empêcher de nous interroger sur son aspect financier. En effet, l'intelligence économique comme la veille marketing est un processus qui s'implante et se développe progressivement dans l'entreprise. Les résultats ne peuvent être visibles qu'après des mois voire des années. Ce délai rebute de nombreuses PME et explique en grande partie que ces dispositifs ne soient pas davantage implantés dans nos us et coutumes. De plus, la gestion de l'information, les moyens mis à la disposition des veilleurs, les outils d'analyses deviennent de plus en plus complexes et coûtent de plus en plus chers. Nous sommes conscients de la difficulté de calculer précisément le coût d'un centre de veille. En effet, cela va dépendre du niveau de veille que nous voulons atteindre, des bases de données auxquelles nous voulons nous abonner, du nombre de personnel que va compter notre

cellule de veille, etc. De toute façon, la question « combien ça coûte » ne fait qu'introduire la question « combien ça rapporte » et cela nécessite des recherches beaucoup plus approfondies.

La première partie de ce travail nous a permis d'examiner les concepts d'intelligence économique, de veille marketing et leurs acteurs et d'analyser l'importance du rôle des commerciaux dans ce domaine. Partant de ces prérequis, notre ambition sera, dans la deuxième partie, d'analyser les différents facteurs susceptibles d'influer sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing. A cette fin, nous nous efforcerons, tout d'abord, de mieux appréhender la manière dont le concept de veille marketing est perçu par les responsables commerciaux à travers d'une étude exploratoire. Puis, nous allons construire, sous une forme itérative, un modèle théorique de la recherche. Enfin, nous déclinons un jeu d'hypothèses qui constitueront conjointement la trame de notre travail.

***PARTIE II : LA PERFORMANCE DES COMMERCIAUX
EN MATIERE DE VEILLE MARKETING : UN MODELE
INTEGRE***

Introduction

La veille marketing suscite aujourd'hui un intérêt manifeste chez les dirigeants et se conçoit comme un outil de management moderne susceptible d'assurer la compétitivité et le positionnement de l'entreprise dans un environnement de plus en plus incertain. Elle est malheureusement de ce fait victime d'effets de mode parasites. Ceux qui parlent de l'importance et de la nécessité d'un tel dispositif dans l'entreprise, sont infiniment plus nombreux que ceux qui s'en servent concrètement et correctement.

L'appréciation de l'importance du rôle des commerciaux dans ce domaine n'échappe pas non plus à cette règle. Ainsi, nous voyons fleurir des discours qui décrivent les commerciaux comme les agents ayant un rôle primordial dans la gestion des informations marketing de l'entreprise et qui invitent les responsables commerciaux à les utiliser comme les radars de l'entreprise. Et cela sans se soucier des problèmes qui entourent leur emploi en tant que source d'information de terrain. Plus généralement, il nous semble que les activités de veille marketing des commerciaux sont la plupart du temps abordées de manière parcellaire, sans référence explicite aux tenants et aboutissants de leur comportement et de leur performance en la matière.

Nous pensons que l'un des principaux enjeux de l'apport potentiel des commerciaux réside dans le fait que les transmissions d'informations doivent se faire de manière systématique, rapide et qu'enfin les informations transmises doivent satisfaire un certain niveau de qualité. Or, dans la plupart des entreprises, faire admettre aux commerciaux que leur mission ne se limite pas à la vente proprement dite mais qu'ils doivent également être sans cesse aux guets pour permettre à l'entreprise de disposer continuellement des informations de qualité sur tout ce qui se passe sur le terrain, suppose des changements culturels et managériaux importants : ne plus considérer la vente comme une fonction superflue de l'entreprise, définir sans ambiguïté les différentes missions du commercial, changer les critères d'évaluation des commerciaux, reconnaître le travail accompli par les commerciaux en matière de veille marketing, les considérer et les impliquer davantage dans les décisions, etc.

Par conséquent, le problème est moins d'inviter les commerciaux à se comporter comme les véritables radars de l'entreprise que de traiter les conséquences managériales et organisationnelles qui impliquent leur emploi et leur performance en la matière.

Notre seconde partie est une tentative de réponse à une question centrale que nous nous sommes posée au début de notre travail de recherche : quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing ? Cette question débouche à son tour sur trois autres interrogations qui s'inscrivent dans une structure cohérente et progressive :

- Comment est perçu le concept de veille marketing et l'importance du rôle des commerciaux en tant que source d'information de terrain par les responsables commerciaux et marketing ?
- Quel modèle théorique sera construit pour appréhender la performance des commerciaux en matière de veille marketing ?
- Quelles hypothèses seront formulées concernant les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing ?

Ces trois interrogations seront successivement soulevées et feront respectivement l'objet de sections spécifiques. Partant de là, la seconde partie de notre travail s'appliquera, dans un premier temps, à proposer une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing et ce à l'aide d'une étude exploratoire (chapitre trois). La progression logique de notre travail nous conduit, en second lieu, à définir les concepts de performance et d'efficacité qui sont au cœur même de notre problématique, à examiner les différents déterminants susceptibles d'influer sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing, à construire par itération le modèle théorique de la recherche et à décliner le jeu d'hypothèses de travail (chapitre quatre). En définitive, cette seconde partie permet de disposer des points d'ancrage nécessaires pour que nos propositions analytiques soient ensuite confrontées à la réalité du terrain, étant entendu que celles-ci ne sont pas, au sens de Popper (1982), exemptes de « réfutation » ou encore de « falsification ».

***CHAPITRE III : A LA RECHERCHE D'UNE
CONCEPTUALISATION OPERATIONNELLE DE LA
VEILLE MARKETING***

Introduction

La revue de la littérature effectuée lors de la première partie de notre travail de recherche nous a permis d'examiner distinctement les concepts d'intelligence économique, de veille marketing et de mettre en évidence l'importance du rôle de la force de vente dans ce domaine. Ainsi que nous l'avons précisé, la problématique de la recherche s'articule autour d'un questionnement central sur les influences des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Compte tenu du questionnement et des objectifs de la recherche, une orientation qualitative a tout d'abord été privilégiée dans le cadre de notre stratégie de recherche.

Puisque l'approche qualitative permet de rendre intelligible un phénomène en tentant de comprendre le pourquoi et le comment des événements (Wacheux, 1996), nous avons choisi, dans un premier temps, de développer un protocole de recherche qualitative et exploratoire, avant d'entreprendre une analyse quantitative (pluralisme méthodologique). La phase exploratoire s'inscrit pleinement dans une démarche compréhensive puisque son objectif est d'interroger « *une ou plusieurs personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences détiennent une expertise qui permettra de mieux comprendre le problème posé, ses différents aspects et les points critiques à prendre en compte* » (Evrard Y. et al., 2000, p. 90). Nous pourrions alors établir une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing, qui fasse clairement le point sur ses différentes facettes. A cette fin, nous nous inscrivons dans la mouvance d'entretiens experts (Philipps, 1981; John et Reve, 1982 ; Evrard et al. 2003, 2009 ; Jolibert et Jourdan, 2011) et retiendrons l'entretien semi-directif comme l'instrument d'enquête.

Les résultats empiriques issus de notre étude qualitative s'inscrivent pleinement dans une étude exploratoire et compréhensive, tout en étant restreints, de façon corollaire, à un nombre limité d'entretiens étudiés. Seuls seize entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des responsables commerciaux et marketing des entreprises appartenant à différents secteurs d'activité. Trois opportunités justifient notre position : tout d'abord nos différents entretiens ont pour objectif « *d'ouvrir l'esprit, d'écouter et non de poser des questions précises, de*

découvrir de nouvelles manières de poser le problème et non de tester la validité de nos propres schémas » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, pp. 63-64). Par conséquent, ils ne peuvent remplir cette fonction que s'ils sont peu directifs. De plus, étant donné les difficultés d'accès aux commerciaux, il nous semble opportun de réaliser ces entretiens et d'établir ainsi des contacts privilégiés avec certaines entreprises et ce, dans l'espoir de réaliser une étude plus approfondie dans l'une (voire plus) des entreprises sollicitées. Enfin, l'entretien semi-directif nous semble offrir un juste compromis entre le degré de liberté du répondant, la profondeur de l'information recherchée et le degré d'échange entre l'interviewer et interviewé.

Notre ambition étant d'explorer et de comprendre un phénomène peu connu, nous optons classiquement pour une démarche de nature exploratoire puisque celle-ci nous permettra d'accéder à une première compréhension des activités de veille marketing des commerciaux. Etant donné l'hétérogénéité des entreprises sollicitées, nous suivons une approche de théorisation pour proposer une conceptualisation la plus consensuelle possible de la veille marketing identifiant les dimensions à travers lesquelles la performance des commerciaux en matière de veille marketing pourrait être évaluée. Par ailleurs, Les informations obtenues au cours de la phase exploratoire sont susceptibles de contribuer à l'élaboration de notre modèle d'analyse.

Le présent chapitre s'articule autour de deux sections : la première section rapporte des conditions de mise en œuvre de la phase exploratoire, tandis que la seconde section livre les résultats de l'analyse thématique. Suite à quoi, nous exposerons notre définition opérationnelle du concept de veille marketing.

Section 1 : Conditions de la mise en œuvre de la phase exploratoire

Avant d'évoquer en détail les résultats de l'analyse thématique, les principales caractéristiques de notre phase qualitative vont être présentées. Cette description nous permettra d'avoir un aperçu général des caractéristiques de l'échantillon et des répondants ayant participé à l'enquête puisque celles-ci sont susceptibles d'influer sur la compréhension et l'interprétation des résultats restitués à partir de l'analyse de contenu.

§1. La stratégie de recherche exploratoire et l'univers d'enquête

Nous proposons ici de décrire les objectifs, l'échantillon ainsi que le contexte spécifique de la phase qualitative de notre travail.

1.1. Compréhension des objectifs de la phase qualitative

En vue de proposer une définition opérationnelle du concept de veille marketing qui fasse clairement le point sur ses différentes facettes, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs. La phase qualitative de notre travail étant qualifiée d'entretien d'information, ce choix méthodologique s'inscrit pleinement dans la démarche compréhensive qui nous intéresse présentement. En effet, au travers des différents entretiens effectués, nous cherchons de l'information sur les activités de veille marketing des entreprises en général, et sur le degré d'implication des commerciaux dans ce domaine en particulier.

Plus précisément, la phase qualitative de notre travail vise à compléter nos différentes lectures académiques. Elle va nous permettre de prendre en considération différents aspects de la question auxquels notre propre expérience et nos lectures ne nous auraient pas rendus sensibles. Au sens de Caumont (2002, p. 253), l'entretien semi-directif se caractérise par « *un plan d'investigation qui permette toujours à l'interviewé de s'exprimer aussi spontanément et aussi naturellement possible, mais sensiblement plus structuré qu'un entretien non-directif afin que le répondant reste bien centré sur les seuls champs informatifs qui intéressent l'analyste* ». Selon Groulx (1997, p. 62), « *une recherche qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Elle peut aussi servir à*

déterminer les impasses et les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche à grande échelle ».

En référence à ces définitions, trois arguments peuvent être invoqués en vue de justifier notre position. Tout d'abord, compte tenu de la relative nouveauté de l'objet de recherche, il nous semble important de pouvoir extraire du vécu individuel des responsables commerciaux les éléments non encore élucidés de notre problématique. De fait, les entretiens semi-directifs, réunissant l'analyse en profondeur de différents points de vue de responsables commerciaux et marketing, nous semblent plus indiqués pour affiner, dans un premier temps notre connaissance des activités de veille marketing de l'entreprise. De plus, étant donné les difficultés d'accès aux commerciaux, il nous semble opportun de réaliser ces entretiens et d'établir ainsi des contacts privilégiés avec certaines entreprises et ce, dans l'espoir de réaliser une étude plus approfondie dans quelques-unes de ces entreprises sollicitées. Plus que cela, l'objectif compréhensif dans lequel s'inscrit cette stratégie de recherche constitue le troisième argument qui justifie le choix d'une telle stratégie. En effet, la conceptualisation des activités de veille marketing et la compréhension du rôle des commerciaux dans la remontée des informations de terrain nous semblent, de prime abord, difficilement compatibles avec une approche quantitative comprenant une formalisation par un questionnaire dont les réponses ne peuvent faire l'objet ni d'approfondissements, ni de relances. Enfin, le choix d'une étude qualitative exploratoire peut également être conforté par notre souci de préparer notre instrument d'enquête quantitatif. Les informations obtenues au cours de la phase exploratoire nous guideront effectivement dans la construction de notre questionnaire d'enquête et ouvriront la voie à une analyse plus approfondie qui permettra de tester les premières propositions émises.

Une fois le choix de l'enquête arrêté, son objectif et sa fonction dans le dispositif de recherche définis, se pose la question de savoir qui interroger et dans quelle population.

1.2. L'univers d'enquête et l'échantillonnage

Dans le langage des sciences humaines, l'univers d'enquête est un ensemble fini ou infini d'individus ou d'éléments définis à l'avance sur lesquels porte l'investigation (Grawitz, 2000). Définir la population d'une enquête, c'est donc déterminer des catégories d'individus que nous désirons interroger. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons opté

pour un univers d'enquête hétérogène en ce qui concerne l'ensemble de notre protocole de recherche. L'ambition poursuivie en retenant un univers d'enquête hétérogène est de pouvoir proposer une conceptualisation la plus consensuelle possible de la veille marketing identifiant les dimensions à travers lesquelles la performance des commerciaux en matière de veille marketing pourrait être évaluée. L'univers retenu dans le cadre de nos travaux est celui des responsables commerciaux et/ou marketing des entreprises françaises appartenant à différents secteurs d'activité.

Mais, tout problème de recherche amène le chercheur à s'intéresser, dans un second temps, à un ensemble d'éléments appelé l'échantillon de recherche, c'est-à-dire cette partie de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies. Le choix de l'échantillon est d'une importance capitale. En effet, comme le précise De Ketele et Roegiers (1996), l'échantillon doit être à la fois pertinent par rapport à l'objectif du recueil et par rapport à l'information que l'on cherche à recueillir. Mieux on définit l'échantillon de recherche, plus on a de renseignements sur lui, plus grande est alors son accessibilité.

L'échantillon nécessaire à la réalisation d'une enquête par entretien en général, et d'une enquête exploratoire en particulier, est de taille plus réduite que celui d'une enquête par questionnaire. En effet, comme le précisent Blanchet et Gotman (1992), les informations nécessaires issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence. Autrement dit, la réduction relative de l'échantillon nécessaire à une enquête est due principalement au statut de l'information obtenue.

Poursuivant dans cette voie Blanchet et Gotman (1992) affirment que la taille de l'échantillon dépend principalement du thème de l'enquête, de la variété des attitudes supposées par rapport au thème, du type de l'analyse projeté et enfin des moyens dont nous disposons. De plus, comme à partir d'un certain nombre d'entretiens, nous sommes confrontés à la redondance des informations collectées, le chercheur est tenté de ne pas aller au-delà.

En ce qui concerne la phase exploratoire de notre travail, nous avons tenté de mettre en place un échantillon diversifié issu d'une population comportant des acteurs dont nous estimons qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose. Ainsi, au total

seize responsables commerciaux et marketing des entreprises Alsace-lorraines appartenant à différents secteurs d'activités (Industrie, Grande consommation, Service) ont été rencontrés.

Le tableau ci-dessous présente la liste des entreprises interrogées ainsi que le secteur d'activité auquel elles appartiennent :

Tableau 9 : Echantillon des entreprises de la phase exploratoire

	Noms	Responsables interrogés	Secteurs d'activité
1	Omyacolor	Directrice marketing	Industrie
2	Alsthom Entreprise	Directeur commercial	Industrie
3	Nordon & Cie	Directeur commercial	Industrie
4	Lacto Serum France	Directeur commercial	Industrie
5	Clairon France	Directeur commercial	Industrie
6	Eclatec	Directeur commercial	Industrie
7	Auchan	Directeur du magasin	Grande consommation
8	Darty Alsace-Lorraine	Directeur des ventes	Grande consommation
9	C.G.E. Distribution	Directeur commercial	Grande consommation
10	Intersport	Directeur commercial	Grande consommation
11	Préviade Assurance	Directeur commercial	Service
12	Gravlor	Directeur commercial	Service
13	France Télécom	Directeur commercial	Service
14	SNVB	Responsable commercial	Service
15	Crédit Agricole Champagne-Bourgogne	Directeur marketing	Service
16	Hausmann Innovation	Directeur marketing	Service

Ainsi présenté, la structure de notre échantillon traduit notre souci de bénéficier de différentes expériences à même d'aider à comprendre les activités de veille marketing des commerciaux des entreprises. Les interlocuteurs ont, en effet, été rencontrés pour leur connaissance et leur expérience, mais également pour la variété des informations qu'ils étaient susceptibles de fournir face à la problématique. De plus, l'opportunité de recueillir des informations auprès des différentes personnes a présenté l'avantage de diminuer les biais liés à l'interview d'un seul et unique répondant (Weill et Olson, 1989).

Parallèlement à la définition et à la présentation de l'échantillon, il faut en prévoir le mode d'accès. C'est ce que nous allons voir maintenant.

1.3. La mise en place d'un contrat initial

De manière générale, c'est au chercheur que revient la charge d'établir le contact, de faire accepter la proposition de l'entretien et d'en mettre au point les modalités. Ces préliminaires à l'entretien constituent un moment essentiel de la procédure.

Or, faire admettre une proposition d'entretien à quelqu'un qui n'est pas demandeur a priori présente parfois des difficultés. Dans le cadre de notre travail, nous avons affaire à des responsables commerciaux et marketing qui sont normalement des personnes très occupées et qui n'accordent pas facilement de rendez-vous aux individus qui n'ont rien d'intéressant à leur proposer. Conscient de ce fait, nous avons décidé d'être particulièrement tenaces et persévérants pour obtenir des rendez-vous.

A cette fin, nous avons pensé qu'il pouvait être judicieux de formuler notre demande à la fois par courrier et par e-mail en mentionnant le cadre institutionnel de la recherche, notre statut, la thématique globale et l'exploitation prévue du contenu de l'entretien demandé. Puis, nous avons accompagné cette entrée en communication un peu officielle d'un contact téléphonique et ce, pour obtenir l'accord de l'interlocuteur pressenti et s'entendre sur les conditions pratiques du rendez-vous.

Cependant, malgré nos efforts, nous n'avons pu obtenir que cinq entretiens dans un premier temps. En effet, les personnes sollicitées, tout en insistant sur le caractère pertinent de notre

problématique, refusaient de nous accorder un rendez-vous et ce, soit par manque du temps soit parce que nous n'arrivions pas à franchir le barrage des secrétaires. Ceci nous a obligés de demander à une tierce personne d'intervenir en notre faveur. En effet, la pratique de recommandation semble quasiment indispensable dans le cas des enquêtes au sommet des diverses hiérarchies sociales. Quoi qu'il en soit, la pratique de recommandation par une tierce personne nous a permis d'obtenir onze entretiens supplémentaires et donc en avoir au total seize. Il est cependant à noter que pour des raisons de confidentialité l'anonymat sera préservé dans la restitution des entretiens exploratoires.

Après avoir défini les objectifs, la composition de l'échantillon et instauré le contrat initial de notre phase exploratoire, nous allons nous intéresser au contexte de la phase qualitative de notre travail de recherche.

§2. Le contexte de la phase qualitative

Le contexte de la phase qualitative fait référence à un ensemble de paramètres qui interviennent dans l'élaboration et le déroulement de la situation d'entretien. Selon Blanchet et Gotman (1992), trois niveaux hiérarchiques de contextes peuvent être déterminés : l'environnement matériel et social, le cadre contractuel de la communication et les interventions du chercheur (l'interviewer).

En ce qui concerne l'environnement matériel de l'entretien, il commande en partie le déroulement de l'enquête. Selon Blanchet et Gotman (1992), la programmation temporelle (unité de temps) et la scène (unité de lieu) constituent les principaux paramètres de l'environnement.

La programmation temporelle définit « *la tranche horaire de l'entretien et notamment la façon dont il s'inscrit dans la séquence des actions quotidiennes des interviewés* » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 69). Dans le cadre de notre travail de recherche, les entretiens se sont déroulés à la fin de la journée et ce, pour maximiser la disponibilité de l'interviewé. Pour ce qui est de la scène, elle est caractérisée par la définition des lieux et la configuration des places. Les entretiens étant réalisés à notre demande, ils se sont déroulés en face à face dans les bureaux des responsables commerciaux et marketing des différentes entreprises. En effet,

bien que cette démarche nous ait été imposée par les interviewés, elle a cependant le mérite de faciliter la production d'un discours soutenu et maîtrisé sur les différents thèmes abordés.

Le second paramètre qui intervient dans l'élaboration et le déroulement de la situation de l'entretien est le cadre contractuel de la communication. Selon Blanchet (1991), ce paramètre est constitué par les représentations et les croyances mutuelles des interlocuteurs sur les enjeux et les objectifs de l'entretien. Pour instaurer un cadre contractuel initial, nous avons essayé dès les premiers instants de notre rencontre de motiver la personne sollicitée, accrocher son intérêt, la mettre en confiance pour l'amener à collaborer et répondre à ses inquiétudes légitimes. Notre objectif était de dédramatiser la situation pour lui montrer d'avance, qu'il n'y a pas de risque à répondre à l'entretien.

Poursuivant dans cette voie, nous avons présenté à l'interviewé l'université et le laboratoire de recherche auxquels nous appartenons. Puis, nous lui avons exposé l'objectif de l'étude et insisté à la fois sur le caractère scientifique de notre travail et sur l'intérêt de l'entretien pour le répondant. Enfin, nous l'avons informé des modalités de réalisation de l'entretien et notamment nous lui avons demandé l'autorisation d'utiliser le magnétophone comme « notre mémoire » et ce, pour éviter de prendre des notes et mieux écouter. Afin d'obtenir l'autorisation d'enregistrer les différents entretiens, ce qui était une condition nécessaire à la qualité de notre écoute, nous avons apporté des garanties sur la confidentialité des entreprises, des répondants et des entretiens.

Mais l'instauration d'un cadre contractuel nécessite également que le chercheur ait un plan de travail dans lequel les objectifs thématiques sont récapitulés. Ainsi, pour nous assurer que le sujet traite et approfondisse un certain nombre de thèmes, je me suis fixé des zones d'explorations. Il s'agit d'un guide d'entretien qui se présente sous forme de pense-bête répertoriant les thèmes qui doivent être abordés au cours de la phase exploratoire (Berthier, 1998).

Tableau 10 : Guide d'entretien de la phase exploratoire

1. Définition de la veille marketing et ses enjeux :

- ◆ Pourriez-vous nous donner une définition de la veille marketing ?
- ◆ Comment faites-vous de la veille marketing au sein de votre entreprise ? Quelles sont les sources, les outils et les acteurs susceptibles de contribuer à la réussite de cette activité ?

2. Participation des commerciaux aux activités de veille marketing :

- ◆ Pourriez-vous nous décrire les différents rôles attribués aux commerciaux au sein de votre entreprise ?
- ◆ Quelle est l'importance du rôle des commerciaux en tant que source d'informations sur l'environnement ? Comment doivent-ils procéder ?
- ◆ Comment jugez-vous le comportement de vos commerciaux dans ce domaine ?
- ◆ Quels sont les éléments pris en compte, au sein de votre entreprise, lors de l'évaluation de la performance des commerciaux en matière de transmission des informations du terrain ?
- ◆ Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la performance de vos commerciaux en matière de transmission des informations du terrain ?

3. La veille marketing et les informations :

- ◆ Quels types d'informations souhaitez-vous obtenir ?
- ◆ Que pensez-vous de la fréquence de transmission et de la qualité des informations ainsi remontées ?
- ◆ Comment jugez-vous la vitesse de transmission des informations de terrain par vos commerciaux ?

4. La veille marketing et l'entreprise :

- ◆ Quel est l'impact des activités de veille en général et de veille marketing en particulier sur la performance de votre entreprise ?
- ◆ Pourriez-vous nous donner des exemples des décisions prises /des opérations réussies à partir des informations de veille marketing ?

Notre conviction est que l'entretien repose avant tout sur une relation interpersonnelle. Ce qui est en jeu, c'est la capacité du chercheur à entrer en relation et surtout à écouter. Dans un autre registre, nous croyons préférable d'improviser plutôt que de chercher systématiquement à formuler les mêmes questions au même moment. L'entretien est un processus non déterminé que le chercheur gère sans pour autant chercher à contrôler. Ce qui compte, de notre point de vue, c'est une écoute véritablement sincère du chercheur (Rogers, 1961). Cette sincérité se manifeste par des comportements non verbaux qui invitent naturellement le répondant à se confier.

Enfin, le troisième paramètre qui intervient dans le déroulement de la situation de l'entretien est relatif aux interventions de l'interviewer. Il s'agit de l'ensemble de stratégies d'écoute et d'intervention employé par le chercheur qui poussent l'interviewé à s'exprimer sur un ou plusieurs thèmes donnés. En effet, comme le précise Freyssinet-Dominjon (1997), en cours d'entretien, le chercheur adopte une stratégie verbale liée au sujet de la recherche, à sa position personnelle et sociale par rapport à celle de son vis-à-vis et au temps dont il pense disposer. Compte tenu de ces contraintes, il fait appel à un certain nombre de techniques adaptées telles que les questions directes, les interventions de relances et les reformulations. Et c'est ce processus d'interaction et d'influence qui est au cœur des biais produits dans l'entretien.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes efforcés d'adopter, durant le déroulement de l'entretien, un comportement maîtrisé pour éviter de biaiser les résultats de l'enquête. Ainsi, nous nous sommes attachés à utiliser un langage neutre, à adopter une attitude de neutralité face aux thèmes abordés, à veiller à ce que l'entretien ne dévie pas par rapport aux objectifs fixés et ce, tout en évitant de bousculer la bonne volonté de l'interviewé.

En définitive, la référence au contexte de l'entretien confère au chercheur un rôle d'animateur pour orienter les discussions vers les domaines qui l'intéressent de façon à faire apparaître les informations recherchées.

§3. Les limites déontologiques de l'entretien

Nous avons vu qu'une qualité essentielle du chercheur impliqué dans l'entretien est sa capacité à « sentir » la relation c'est-à-dire à comprendre le type de lien établi, la catégorie dans laquelle il situe son interlocuteur et le registre sur lequel il place la rencontre. Il s'agit, autrement dit, de cerner le contexte tel qu'il est défini par le répondant, celui dans lequel il inscrit son discours. Le recueil de telles données nous semble nécessaire pour que, par la suite, le chercheur soit en mesure de véritablement comprendre et interpréter le sens du discours qui lui a été adressé.

L'entretien est un outil plus dangereux qu'on ne le croit ; il est parfois, effectivement très loin d'être neutre. La démarche mise en œuvre est en effet, très proche de celle développée dans le cadre des psychothérapies « rogeriennes » : elle amène l'individu à formaliser sa pensée, à structurer son expérience et à produire du sens là où il n'y avait auparavant que de vagues charges affectives, normatives et cognitives. L'entretien peut ainsi amener des prises de conscience. Celles-ci peuvent être bénéfiques : elles peuvent aider le répondant à prendre du recul par rapport à son expérience et à mieux l'intégrer. Ce cas se produit le plus souvent lorsque le répondant sort d'une phase de confusion. Mais le chercheur doit également être conscient des effets déstabilisateurs que peut avoir la prise de conscience : elle peut amener le répondant à questionner certaines idées sur lesquelles il croyait pouvoir définitivement s'appuyer ; elle peut, ce faisant, le plonger dans la confusion.

La première conséquence de ces effets est que les données recueillies ne reflètent pas complètement l'état de l'individu au début de l'entretien. Elles correspondent à une formalisation plus poussée de l'expérience jusque-là vécue. La seconde implique la responsabilité du chercheur. Celui-ci doit être vigilant et s'assurer que l'entretien ne dérive pas vers des lieux où existe une trop grande fragilité du répondant. La relation qui se développe, peu à peu, fait que l'interlocuteur se sent parfois enclin à parler des problèmes personnels. Le chercheur doit savoir résister et recentrer l'entretien. A ce niveau comme aux autres, nous croyons que l'expérience occupe une place au moins aussi importante que la technique.

Pour résumer section 1 :

Le projet de recherche ayant été exposé, il s'agit ensuite d'atteindre une certaine qualité d'information sur le concept de veille marketing et de trouver la meilleure manière de le définir. C'est le rôle de l'enquête exploratoire. Préalablement à la présentation des résultats de la phase exploratoire, la population ciblée (responsables commerciaux et marketing) ainsi que l'échantillon issu de cette population ont été décrits. Puis, nous avons mis en exergue les objectifs et décrit le contexte de l'enquête et ce, dans le but de bien définir le cadre contractuel de la phase exploratoire. Nous avons pour objectif de favoriser chez les responsables commerciaux et marketing la production d'un discours sur un thème défini à savoir les activités de veille marketing et d'élargir ainsi notre champ de vision. Les résultats de l'analyse thématique relèveront principalement de témoignages recueillis auprès de seize responsables commerciaux et marketing appartenant à différents secteurs d'activités. Ainsi décrit, nous percevons que l'entretien ne doit pas se confondre avec une conversation informelle mais qu'il suppose au contraire une conduite stratégique.

Section 2 : résultats de la phase qualitative

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué précédemment, la visée principale de la phase qualitative est de proposer une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing. Parallèlement, nous avons cherché à obtenir des précisions sur la manière dont les responsables commerciaux évaluent la performance de leurs commerciaux dans ce domaine. Or, la performance en matière de veille étant un concept non observable directement, nous avons tenté de saisir quelques indicateurs nous facilitant la compréhension de ce concept.

Dans cette perspective, une analyse s'est effectuée sur le corpus, c'est-à-dire l'ensemble des discours produits par les interviewés, retranscrits de manière littérale. Pour la clarté du propos, nous pouvons distinguer deux étapes dans cette phase : celle de la transcription des données collectées dans l'entretien et celle de leur analyse proprement dite. Cette dernière consiste à rechercher et à répertorier les unités de sens qui peuvent être constituées d'un mot, d'un

groupe de mots, etc. Ainsi décrite, l'activité analytique est en jeu dès la première écoute des enregistrements. Elle se prolonge au moment de la transcription jusqu'à la présentation finale des résultats.

§1. Analyse thématique comme technique d'analyse de données

L'analyse de données qualitatives donne lieu à des méthodes très diverses qui vont de méthodes où le chercheur a toute liberté à des méthodes extrêmement formalisées et rigoureuses. Le choix du chercheur se fera en fonction de la nature des discours de ses interlocuteurs, des objectifs de sa recherche et des moyens matériels ou humains dont il dispose. Miles et Huberman (1991 ; 1994) dénoncent le fait que l'analyse ou l'interprétation reste une activité dont les voies ne sont que très rarement explicitées. Partant de ce constat, ils ont consacré à ce sujet, un volumineux ouvrage qui s'est peu à peu imposé comme une référence incontournable. Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé, dans un premier temps, à une analyse thématique des données discursives obtenues par entretien. Ceci nous a permis d'ignorer la cohérence singulière de chaque entretien, mais plutôt de rechercher une cohérence globale inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992).

1.1. La transcription des entretiens

Il est généralement admis que l'analyse rigoureuse des entretiens de recherche n'est possible que si le contenu verbal recueilli oralement fait l'objet d'une transcription linéaire. A cette fin, nous avons informé les enquêtés, après les premiers rituels de politesse en début des entretiens que ceux-ci seront enregistrés au magnétophone.

Considérée comme une phase pratique de travail, ingrate et ennuyeuse, nous avons sous-traité la phase de transcription à une étudiante de troisième année de sociologie à qui nous avons donné simplement quelques consignes dans ce domaine. Notamment, nous lui avons demandé de décrypter intégralement les entretiens et de ne pas hésiter à être très précise dans sa transcription : noter entre parenthèses les hésitations et les défauts de langage (répétitions, fautes de syntaxe, etc.) des enquêtés, sans oublier les silences et leur durée, les rires et les interruptions.

Une fois la transcription terminée, nous avons réécouté les enregistrements pour nous assurer de la qualité de transcription. Ce faisant, nous nous sommes imprégnés de l'entretien et nous

avons revécu l'entretien en étant dégagé de la contrainte de l'échange. C'est alors que nous avons commencé à bâtir un début de l'analyse. En réalité, la transcription et la réécoute attentive des enregistrements nous ont permis de corriger nos premières impressions notées à chaud après chaque entretien et ce, parce que nous n'étions plus dans la situation de face à face au cours de laquelle, pris par l'ambiance, nous croyions comprendre plus que nous ne comprenions véritablement.

Dans un second temps, nous avons élaboré un texte lisible et analysable lequel a été communiqué à chaque intervenant. En effet, nous nous sommes engagés à transmettre à chaque enquêté (qui le souhaitait) la synthèse de l'entretien qui lui était propre et ce, dans le but d'être reconnues comme données pertinentes par les interlocuteurs (Mucchielli, 1996). Dans cette perspective et afin d'être non seulement lisible mais acceptable par l'enquêté quant à l'image qu'il se fait de lui-même, les transcriptions ont fait l'objet d'un minimum d'élaboration. (Freysinet-Dominjon, 1997). Cette opération consistait en:

- ◆ un élagage du texte par élimination des répétitions inutiles ;
- ◆ une correction grammaticale des énoncés justifiés par le passage à l'écrit ;
- ◆ une articulation du discours en phrases et paragraphes.

Cette procédure a permis aux enquêtés de fournir des informations complémentaires si cela leur paraissait nécessaire, mais également de faciliter l'autorisation d'enregistrer les entretiens puisque leur contenu pouvait être vérifié (Useldinger, 2002). Cette démarche est généralement vivement encouragée puisque, comme le précise Hlady-Rispal (2000), ces actions permettent également de réduire les erreurs de réponse des acteurs, vérifiées lorsque les avis émis ne correspondent pas à la réalité des chiffres ou des écrits.

Une fois la transcription terminée, nous devons commencer à expliciter et à explorer le contenu formel ou latent des discours et ce, à l'aide des repères objectifs, d'indices quantifiables ou non.

1.2. La présentation des résultats de l'analyse thématique

L'analyse thématique s'applique au contenu des entretiens considérés comme une suite de discours susceptibles d'être découpés, mesurés et comparés. Elle vise à « *retrouver ce qui est dit à propos d'une question donnée, à passer de l'ensemble des signes constituant un discours à l'ensemble des significations qui le sous-tendent* » (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 173). Plus précisément, sa pratique de base consiste à « *isoler des thèmes dans un texte afin de le ramener à des proportions utilisables d'une part, et à permettre sa comparaison avec d'autres textes traités de la même façon d'autre part* » (Ghiglione et Matalin, 1998, p. 185).

Pour la clarté du propos, nous pouvons distinguer plusieurs étapes. La première étape consiste à mettre en évidence des catégories, thèmes ou sous-thèmes. Il s'agit de points de vue, de concepts ou d'idées qui doivent permettre le classement et l'organisation des informations (Berthier, 1998). Dans le cadre de notre travail de recherche, les résultats de l'analyse thématique de contenu inter-entretiens résultent de quatre axes d'investigation correspondant aux quatre thèmes identifiés dans notre guide d'entretien :

- ◆ La veille marketing et ses enjeux ;
- ◆ La veille marketing et les commerciaux;
- ◆ La veille marketing et les informations ;
- ◆ La veille marketing et l'entreprise.

Une fois les thèmes identifiés, ils sont regroupés sous forme d'une grille qui doit être à la fois simple, commode et complète.

Dans une seconde étape, nous procédons au découpage des interviews en unités de sens (la catégorie) c'est-à-dire en extraits ayant un sens identifiable. Ces informations sont codées selon la grille, par exemple en notant dans la marge le code et les limites de la portion ou en sélectionnant l'extrait et en le rangeant sous un thème précis. Ces informations peuvent être présentées sous forme d'un tableau de codage : chaque ligne décrit par exemple les thèmes et sous-thèmes d'un entretien (présence ou absence) et chaque colonne caractérise les répondants. Ce faisant, nous pourrions repérer des extraits illustratifs particulièrement significatifs de chaque entretien. Enfin, à partir du tableau de codage, nous pourrions étudier

des rapprochements ou éloignements de thèmes et de catégories. En d'autre terme, il s'agit d'établir des comparaisons à la fois verticales et horizontales.

L'analyse verticale consiste à passer en revue l'ensemble de thèmes abordés par chaque sujet pour en faire une synthèse individuelle ; alors que l'analyse horizontale fait référence aux différentes formes sous lesquelles la même catégorie apparaît chez les personnes interrogées (Ghiglione et Matalon, 1996). L'objectif est de rechercher une cohérence globale au niveau des données discursives produites par l'ensemble des interlocuteurs. Le tableau de la synthèse thématique, qui consiste à compiler les informations dans une grille d'analyse découpée en thèmes pour chaque entretien, est joint en Annexe 1.

Le codage et la catégorisation étant terminés, nous devons nous engager dans une procédure rigoureuse permettant d'évaluer la qualité du codage, mais aussi celle des thèmes utilisés (Ladwein, 1996). Cette procédure a pour objectif de vérifier les critères de validité de Berelson (1952):

- ☞ L'homogénéité : les thèmes sélectionnés doivent être homogènes ;
- ☞ L'exhaustivité : les thèmes choisis doivent permettre de classer tous les items ;
- ☞ L'exclusivité : un item ne doit pas être classé que sous un seul thème ;
- ☞ L'objectivité : un item doit pouvoir être classé sous le même thème par plusieurs individus ;
- ☞ La pertinence : les thèmes choisis doivent permettre de répondre aux interrogations posées.

Poursuivant dans cette voie, nous avons décidé de procéder, en complément de notre analyse thématique, à une autre analyse appelée « l'analyse qualitative par théorisation ancrée » laquelle va être développée à présent.

§2. L'analyse qualitative par théorisation ancrée

Pour y voir encore plus clair et en complément de notre synthèse thématique, Paillé (1994) nous donne l'occasion de poursuivre l'analyse des entretiens à l'aide d'une nouvelle méthode d'analyse de données dite de théorisation ancrée. Cette méthode se caractérise par la « *neutralité du chercheur. Celui-ci met en suspend ses propres pensées pour s'imprégner de celles de son interlocuteur. Elle vise à générer inductivement une théorisation au sujet d'un*

phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives » (Paillé, 1996, p. 184).

L'analyse par théorisation ancrée est une démarche itérative qui commence en même temps que la collecte des données. Plus précisément, chaque série de deux ou trois entretiens ou séances d'observation doit être suivie de la transcription des données, puis de leur analyse. Cette analyse permettra en retour de mieux orienter les entretiens ou les observations. Dans le cadre de notre étude, cela a pu se faire du fait de l'étalement dans le temps des seize entretiens.

Cette procédure comporte six grandes étapes :

a) Codification initiale : il s'agit simplement de dégager, résumer, thématiser, le plus fidèlement possible, le témoignage livré lors de l'entretien. Pour ce faire, on pose un certain nombre de questions au corpus : Qu'est-ce qu'il y a ici ? Qu'est-ce que c'est ? De quoi est-il question ? Les réponses doivent être sous formes de mots, d'expressions ou de très courtes phrases. Il est évident que jamais une codification, quelle que soit sa valeur, ne pourra rendre tout ce que met en scène un témoignage.

b) Catégorisation : il s'agit d'un premier pas vers la conceptualisation du phénomène étudié. Une catégorie est « *un mot ou une expression désignant, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données* » (Mucchielli, 1996, p.186). La catégorie est un outil beaucoup plus central que le code et sa construction n'est pas une activité simple et rapide. C'est à travers la catégorie que la théorisation commence à émerger ; c'est elle que le chercheur, sans arrêt, manipule, développe, met en relation, subdivise, etc. La catégorisation n'annule donc pas la codification, elle la place en réalité dans un contexte explicatif plus large et plus significatif.

Pour ce faire, le chercheur doit dans un premier temps prendre une copie vierge de l'interview et la lire attentivement. Puis, dans un second temps, il doit poser quelques questions au corpus : Qu'est-ce qui se passe ici ? De quoi s'agit-il ? Je suis en face de quel phénomène ? Enfin, il faut inscrire, dans la marge, les catégories générées en réponse à ces questions. Les réponses

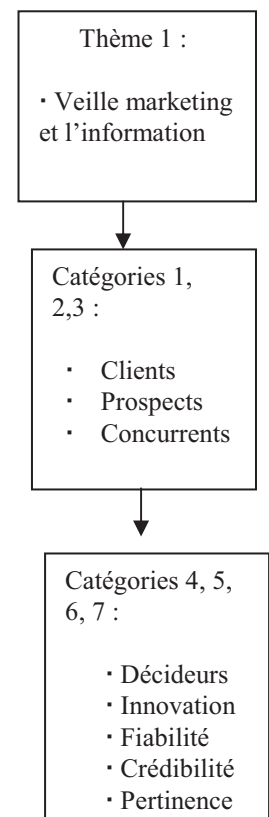
traduisent en réalité des expressions conceptuelles englobant les mots spécifiés précédemment.

Par exemple, l'examen des témoignages des responsables commerciaux nous apprend que ces derniers insistent constamment sur la nécessité de s'informer sur ce qui se passe sur le marché. Or, ce marché comprend, de leur point de vue, tous les agents qui sont, directement ou indirectement, potentiellement liés à l'entreprise par des relations d'échange (clients, prospects, intermédiaires, les fournisseurs). Dans ce marché, il faut également tenir compte des agents qui ne sont pas nécessairement engagés dans des relations commerciales avec l'entreprise, mais dont les décisions sont susceptibles d'entraîner des conséquences sur ses résultats (les concurrents). Par conséquent, la collecte d'informations les concernant est d'une grande importance pour l'entreprise. Les propos suivants traduisent bien cette idée.

« Vous savez, je dis toujours à mes collaborateurs d'ouvrir grand les yeux et de ne jamais oublier qu'ils travaillent sur des marchés qui évoluent en permanence. Par conséquent, c'est un élément stratégique important de connaître en permanence ce qui se passe sur le marché et de faire remonter les informations auprès de la direction, pour faire éventuellement évoluer nos offres et nous permettre de réagir très rapidement sur d'éventuelles attaques de nos concurrents. Aujourd'hui, on ne peut plus se passer des données du marché et il faut décrypter là-dedans pour recueillir les informations. Désormais, ne pas connaître le souhait des prospects, clients, leurs orientations par rapport aux produits qu'on met sur le marché, les produits des concurrents, les améliorations qu'ils apportent, leur prix, etc., c'est réellement suicidaire ; c'est naviguer sans radar. Donc tout est bon à connaître ; mais attention ! il faut aussi un peu de bon sens et ne pas glaner n'importe quoi ».

Témoignage recueilli auprès d'un dirigeant commercial du secteur de l'industrie.

Source : d'après nos entretiens exploratoires



En fait, lors de prise de décisions, les dirigeants ont besoin d'un maximum d'informations sur les principaux acteurs du marché. Ces informations concernent notamment les décisions prises par leurs concurrents concernant les prix pratiqués, les nouveaux produits susceptibles d'arriver sur le marché, les améliorations apportées aux produits déjà existants, etc. Elles traduisent finalement des menaces ou des opportunités. Mais ce qui intéresse l'entreprise, c'est également d'identifier les vrais décideurs chez le client, de connaître l'état de santé et les projets de ses prospects et clients, etc. Et nul ne doute que l'ensemble de ces informations pourraient avoir un impact sur la compétitivité et la survie de l'entreprise.

Dès lors, sachant que les dirigeants prennent des décisions et doivent surveiller constamment leurs clients, prospects et concurrents, nous pourrions proposer d'utiliser ces différentes catégories pour traduire finalement ce que l'auteur entend par le thème « veille marketing et information ».

Une fois les thèmes et les catégories identifiés, le chercheur doit les lier. Cette mise en relation correspond à la troisième phase d'une analyse par théorisation.

c) *Mise en relation* : cette étape est « *déterminante dans une analyse par théorisation ancrée. Elle permet de passer d'un plan relativement théorique à un plan dynamique, de la constatation au récit, de la description à l'explication* » (Paillé, 1998, p. 171). Elle correspond à la mise en relation des catégories formées au cours de la précédente phase. Autrement dit, il s'agit de rechercher des liens à partir des catégories elles-mêmes et des phénomènes auxquels elles sont associées. A nouveau, le chercheur doit poser quelques questions au corpus : ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ? Les réponses à ces questions supposent la comparaison des différentes catégories identifiées.

d) *Intégration* : au cours de cette phase, l'analyste cherche à cerner l'objet définitif du phénomène étudié. Comme pour les autres étapes, cette phase fait appel à quelques questions au regard du corpus : quel est le problème principal ? Quel est le phénomène auquel je fais face ? Sur quoi porte-elle mon étude en définitif ? Les réponses à ces questions permettent de délimiter définitivement le phénomène étudié.

e) **Modélisation** : elle consiste à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant le phénomène principal cerné au terme de l'opération d'intégration. Là encore, le chercheur doit se poser quelques questions relatives au phénomène principal : quelles sont les propriétés du phénomène ? Quels sont les antécédents du phénomène ? Quels sont les conséquences du phénomène ? Quels sont les processus en jeu au niveau du phénomène ? Les réponses à ces questions permettent la reconstitution dynamique du phénomène étudié.

d) **Théorisation** : l'objectif de cette dernière étape est de « *consolider la théorisation déjà bien avancée par des procédés divers* » (Mucchielli, 1996, p.189). Pour ce faire, elle fait appel notamment à :

☞ **L'échantillonnage théorique** : il s'agit d'une stratégie de développement et de consolidation d'une théorisation. L'opération s'effectue à partir des catégories générées au cours d'analyse. Dès que la catégorie commence à se répéter dans le corpus, il s'agit de relever les diverses manifestations du phénomène représenté par la catégorie sur chaque interlocuteur et sur leur ensemble (Mucchielli, 1996).

☞ **La vérification des implications théoriques** : l'objectif de la méthode consiste à indiquer le plus précisément possible quelles implications découlent logiquement de la théorie, pour ensuite vérifier dans le corpus ou lors d'entretiens si ces implications se manifestent effectivement. Par exemple, si la conceptualisation de la veille marketing insiste sur l'impact des informations du terrain sur la compétitivité de l'entreprise, alors cela devrait être vérifiable empiriquement. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons cherché à mettre en évidence des exemples réussis de transmission d'informations du terrain dans lesquels ces informations ont pu contribuer à la compétitivité de l'entreprise. Ce qui rend valide « de fait », la conceptualisation effectivement proposée. Les propos suivants traduisent bien cette idée.

« Je m'en souviens très bien du projet d'UGC d'Amnéville. Nous avons eu grâce à notre chargé d'affaires des informations très précieuses sur le contenu du cahier des charges. En effet, grâce à son relationnel, nous avons pu obtenir des informations, sur le budget alloué, sur les exigences du client, sur ses critères de choix, etc. Du coup, nous avons pu faire une offre conforme aux exigences de notre prospect. Donc, sur un plan purement concurrentiel, connaître « ces petits trucs » bien avant tout le monde, c'était très important pour nous ».

Témoignage recueilli auprès d'un dirigeant commercial du secteur industriel

Source : d'après nos entretiens exploratoires

☞ **L'induction analytique** : Il s'agit de rechercher des cas (ou des éléments) susceptibles de remettre en question la validité de la définition du phénomène étudié. En fonction du caractère pertinent ou non de ces éléments, le modèle ou la théorie avancé (e) peut être reformulé (e) ou bien resté (e) inchangé (e).

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu soumettre notre définition aux trois derniers interlocuteurs (les directeurs commerciaux de Darty, SNVB et France Télécom). Ceci nous a permis d'intégrer dans notre définition les éléments relatifs à la fiabilité des informations récoltées.

Ainsi décrit, nous constatons à quel point l'utilisation de cette méthode d'analyse est utile pour rendre compte du phénomène de la veille marketing. Par exemple, les entretiens ont révélé que pour être utile, la collecte et la transmission des informations de terrain doivent relever d'un comportement systématique d'attention, de questionnement, d'investigation des acteurs à l'égard des sources potentielles de veille. De plus, les responsables commerciaux ont insisté sur la qualité et l'opportunité des informations susceptibles d'être transmises au regard d'une démarche de veille marketing. En effet, le fait qu'une information cruciale soit transmise avec du retard fait que celle-ci perd théoriquement toute sa valeur. Enfin, bien qu'il soit difficile pour les commerciaux d'apprécier la qualité des informations recueillies,

celles-ci doivent avoir néanmoins un minimum de pertinence, de fiabilité, etc. Les propos suivants traduisent bien cet état esprit.

« Pour moi, le point essentiel c'est la qualité et surtout la fiabilité des informations obtenues. Il ne m'intéresse que des informations fiables. Les « on dit », les « on m'a dit », etc., je m'en fiche. Quand on me dit que tel concurrent fait telle offre ou telle promotion, etc., je ne le crois pas toujours. Vous savez, parfois les clients essayent de nous raconter n'importe quoi pour que nous assouplissions nos conditions, pour que nous baissions nos prix, etc. Moi, je le crois quand je le vois avec du factuel : soit une pub, soit des documents, soit des factures ou des choses comme ça ».

Témoignage recueilli auprès d'un dirigeant commercial du secteur de service

Source : d'après nos entretiens exploratoires

Finalement, l'utilisation simultanée des analyses thématiques d'une part et de l'analyse par théorisation ancrée d'autre part, nous a permis d'élaborer une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing. Celle-ci se différencie des autres approches conceptuelles en général, et de celle que nous avons pu proposer dans notre premier chapitre⁸ par le fait qu'elle insiste plus particulièrement sur le caractère permanent de transmission, la vitesse et la qualité des informations relevant de l'environnement économique, concurrentiel et commercial de l'entreprise :

⁸ « La veille marketing est le processus informationnel par lequel les sources et les moyens dont dispose l'entreprise permettent de collecter, d'analyser et de transmettre aux gestionnaires de marketing, en temps utile et de façon permanente, des informations relatives à l'environnement économique, concurrentiel et commercial de l'entreprise, en vue d'anticiper, de réagir à temps et de prendre des décisions adaptées au contexte concurrentiel ».

La veille marketing est le processus informationnel par lequel les membres de l'entreprise en général et les commerciaux en particulier, transmettent à leur entreprise, rapidement et de façon permanente, des informations de qualité concernant les clients, prospects, concurrents, permettant aux dirigeants d'anticiper, de réagir à temps et de prendre des décisions adaptées au contexte concurrentiel.

Ainsi formulée, cette conceptualisation fait ressortir cinq dimensions qui nous paraissent inhérentes à la veille marketing :

- ☞ Les enjeux pour la pérennité et la compétitivité de l'entreprise ;
- ☞ La permanence de la collecte d'informations de terrain ;
- ☞ La vitesse de transmission des informations collectées ;
- ☞ La qualité des informations recueillies ;
- ☞ L'importance du rôle des acteurs de l'entreprise et notamment de ceux qui sont en contact avec l'extérieur dans les activités de veille marketing.

Cette étape de théorisation permet à présent de mieux cerner le concept de veille marketing et élaborer notre modèle d'analyse.

Pour résumer, l'analyse de la littérature relative à la veille marketing et l'examen des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux et marketing nous révèlent que la

veille marketing « *n'est pas une discipline mature, mais une discipline en voie d'émergence qui se construit par balbutiements, par confrontation de la réflexion et de la pratique des professionnels. L'action a besoin de la pensée pour être cohérente et la pensée a besoin de l'action pour se valider ou se réfuter* » (Thibaut et Massé, 2001, p. 265).

Pour résumer – section 2 :

Cette section a été consacrée à la présentation des résultats de l'analyse thématique de contenu inter-entretiens ainsi que ceux de l'analyse qualitative par théorisation. L'analyse des résultats ainsi obtenus nous a permis d'aboutir à une nouvelle conceptualisation de la veille marketing laquelle va servir de base à l'élaboration de notre modèle d'analyse. Cette étape de théorisation a permis par ailleurs de mettre en évidence les cinq dimensions essentielles de la veille marketing :

- Les enjeux pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise (Le bon, 1998, p. 225).
- La permanence de la collecte d'informations de terrain.
- La vitesse de transmission des informations collectées.
- La qualité des informations recueillies.
- L'importance du rôle des acteurs susceptibles de réaliser les activités de veille marketing au sein de l'entreprise.

Conclusion du chapitre III

Après avoir privilégié un pluralisme méthodologique alliant des méthodes qualitatives et quantitatives, le protocole de recherche envisagé pour répondre au premier objectif de la recherche a été examiné. La méthodologie qualitative et exploratoire pour laquelle nous avons opté a permis d'appliquer au contenu des entretiens effectués auprès des responsables commerciaux /marketing les méthodes de l'analyse thématique inter-entretiens et de l'analyse par théorisation ancrée. Les résultats issus de ces différentes méthodes d'analyse nous ont permis de proposer une nouvelle conceptualisation de la veille marketing mettant en évidence ses principales dimensions.

La phase exploratoire nous a permis par ailleurs d'acquérir une vision et une compréhension approfondie du problème étudié au travers de l'analyse des modalités de mise en application des activités de veille marketing au sein des différentes entreprises et des propos formulés par les responsables interrogés relatifs à leurs principales préoccupations dans ce domaine.

Après avoir apporté des éléments de réponses à notre premier objectif « comprendre et proposer une nouvelle conceptualisation de la veille marketing », nous allons nous atteler, à présent, à notre second objectif « décrire les facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing », construire par itération le modèle théorique de la recherche et décliner le jeu d'hypothèses de travail.

***CHAPITRE IV : UNE ANALYSE DES FACTEURS
EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE DES
COMMERCIAUX EN MATIERE DE VEILLE
MARKETING***

Introduction

La performance, le commercial, la veille marketing, la juxtaposition de ces trois termes pourrait paraître surprenante à première vue. La performance, image cartésienne de la chose quantifiée, évoque implicitement la comparaison, elle-même produit d'une compétition formalisée ou implicite. Le commercial évoque à la fois cet ambassadeur de l'entreprise, qui est en « front office » dans une relation directe avec le client, et sa complexité, mais également l'entreprise et son attirance pour vendre toujours plus. Enfin, la veille marketing reflète la réticence de l'entreprise à se laisser surprendre par les événements et les évolutions imprévus.

La question de la performance des commerciaux a été, depuis longtemps, au centre des débats relatifs à la force de vente. A cet effet, nous avons vu paraître des études, notamment anglo-saxonnes, consacrées à l'analyse des facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux dans le domaine de la vente proprement dite.

Or, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le rôle du commercial ne se limite pas à l'écoulement des produits de l'entreprise. Il doit également se mettre en état de veille sur l'environnement et informer régulièrement son entreprise sur les événements et les changements qui s'y produisent. Il est donc au cœur d'un nouveau système d'informations, au sein duquel il doit se comporter comme le « vigie » de l'entreprise (Churchill et al. 2006). Par conséquent, il nous paraît important de nous interroger sur les éléments susceptibles de contribuer à la performance des commerciaux en matière de transmission des informations de terrain. Cette problématique est devenue d'autant plus cruciale que le caractère incertain de l'environnement et donc la nécessité pour l'entreprise de se tenir continuellement informée sur ses évolutions, est désormais une réalité incontournable.

Le présent chapitre est composé à son tour de deux sections. Dans la première section, nous nous intéresserons aux notions de performance et d'efficacité, points pivots génériques de notre problématique. Ce qui nous permettra de bien cerner la variable dépendante (la performance) et de l'appliquer à l'activité de veille marketing. Puis, dans une seconde section, nous nous attacherons à la présentation des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Un schéma synthétique peut alors être proposé

qui servira de base à la formulation des hypothèses qui seront testées lors de la phase empirique.

Section 1 : La performance des commerciaux en matière de veille marketing : mise en évidence d'indicateurs pertinents

S'interroger sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing est une démarche à la fois nécessaire et délicate. Nécessaire, car la performance des commerciaux en la matière est à la base de la performance commerciale de l'entreprise, et par de-là même de la performance globale de l'entreprise. Délicate, car le terme de performance renvoie à une « notion-éponge », multi-sens et multi-emploi (Rivet, 2001) », souvent pris pour celui d'efficacité. Il est de ce fait utile pour comprendre les pratiques de veille marketing, tant dans leurs fonctionnements que dans leurs dysfonctionnements, d'appréhender les notions de performance et d'efficacité qui sont souvent prises l'une pour l'autre. Une fois la variable dépendante définie, le champ sera alors libre pour l'appliquer à l'activité de veille marketing et de voir quels facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en la matière peuvent être identifiés.

§1. La performance et l'efficacité des commerciaux

Les termes de performance et d'efficacité sont aujourd'hui très utilisés et pas seulement dans la sphère économique ou commerciale. Nous parlons communément de l'efficacité d'un médicament, d'un employé ou encore de la performance d'une voiture, d'une entreprise, etc. Compte tenu de la multiplicité de sens et de représentations associées à ces deux termes et afin de ne pas les confondre, nous nous proposons d'analyser, dans un premier temps, la notion d'efficacité avant de nous intéresser au terme de performance qui touche intimement la problématique de notre travail. Puis, nous situerons l'objectif de notre recherche par rapport à ces deux concepts.

1.1. Le concept d'efficacité

La notion d'efficacité fait partie de ce que la gestion compte d'apprenantes évidences. Pourtant la polysémie du terme est patente. Le Petit Robert définit ce qui est efficace comme

« *ce qui produit l'effet attendu* ». Selon Bartoli (1994), il y a en fait deux notions différentes d'efficacité, présentes chez tous les auteurs, quels que soient leurs courants :

- ☞ La notion d'efficacité comme mise en relation d'un résultat avec les moyens utilisés pour son obtention ;
- ☞ La notion d'efficacité comme comparaison du but atteint par rapport à l'objectif poursuivi.

Ces deux définitions quoique proches ne sont pas symétriques par rapport à leurs champs de référence respectifs. En particulier, le système de contrainte par rapport auquel l'efficacité pourrait être mesurée est très différent d'une définition à l'autre. La première définition, qui fait référence au champ de l'économie, écarte de ses préoccupations la notion de contingence tandis que la seconde, qui s'inscrit plus volontiers dans le champ de la gestion, s'appuie sur un ensemble de contraintes qui est celui de l'organisation.

L'ensemble de la littérature s'entend peu ou prou sur cette dernière définition, en prenant soin de distinguer les notions d'efficacité et d'efficience. Selon Queinnec (1998, p. 97), le terme efficacité « *ne porte que sur les fins, est alors efficace une action qui aboutit à un résultat désiré ou attendu. Alors que le terme efficience prend soin d'incorporer les moyens dans sa définition, est efficient un processus qui aboutit à un résultat donné en minimisant les ressources utilisées ou qui aboutit au meilleur résultat pour un montant donné d'input* ». L'efficacité se réfère donc à l'action, que celle-ci soit d'essence humaine ou d'origine naturelle. Montebelle (1976), quant à lui, tout en insistant sur la conception parcellaire de l'efficacité dans les différentes théories des organisations, a mis en évidence son caractère multidimensionnel. Enfin, Marciniak (1991) note que l'efficacité demeure l'ultime variable dépendante de toute recherche.

Autre point important à souligner est que l'efficacité est une norme de la performance organisationnelle ou individuelle, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes de personnes qui l'utilisent. Par voie de conséquence, elle ne peut pas avoir une signification en soi. Elle est associée à plusieurs notions tels que ; réussite, succès, excellence, santé, rendement, productivité. Elle dépend « *des enjeux en présence ; elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements ; elle signifie qu'on a*

répondu aux attentes des principaux constituants stratégiques de l'organisation » (Louart, 1999, p. 336).

Le concept d'efficacité se caractérise également par sa grande subjectivité. Autrement dit, il n'existe pas d'efficacité mais des efficacités en fonction des finalités choisies. Le terme efficacité ne retrouvera donc sa valeur opérationnelle qu'aux fins qu'il devra conventionnellement qualifier. Par ailleurs, le caractère contingent de l'efficacité entraîne à son tour l'impossibilité de l'évaluer d'une façon universelle. Ceci s'explique en partie par son caractère multidimensionnel mais également par le caractère intrinsèquement relatif de ce concept qui ne peut être mesuré que par rapport à un contexte donné. Selon Valla et Laurent (1984, p. 17), « *tout raisonnement sur l'efficacité doit donc intégrer les éléments de la dialectique court terme particulière (efficacité-environnement) au sein de laquelle s'établit la validité de la conception de l'efficacité adoptée* ».

Ainsi, une personne, une organisation ne sont donc efficaces que par rapport à d'autres personnes, d'autres organisations, un marché, etc. Mais cela signifie également que « *le choix des critères de l'efficacité est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, à ses valeurs et à ses normes ainsi qu'à ses intérêts envers l'organisation* » (Morin et al. 1994, p. 4).

La littérature relative à la gestion confond parfois les termes d'efficacité et de performance. Il est donc utile de nous arrêter sur la notion de performance. Ce qui nous permettra de bien cerner la variable dépendante et de l'appliquer à l'activité de veille marketing.

1.2. De l'efficacité à la performance

Le mot performance vient de l'ancien français « *parformance* » qui signifie achèvement (Hazerbroucq, 1995). En anglais, ce mot est « attesté depuis la fin du quinzième siècle et dérive soit du moyen anglais « *to perform* » - lui-même dérivé de parformer - soit du moyen français *performance* (Ancelin-Bourguignon, 1998) ». Fréquemment employé par les dirigeants, les consultants, les chercheurs-enseignants, ce mot apparaît polysémique dans ses acceptions et renvoie à plusieurs traductions : financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience), sociale, etc. En particulier, selon Lebas (1995), la littérature de contrôle de gestion attache, voire confond, le mot performance et les concepts d'efficacité

(atteindre l'objectif) et d'efficience (consommation minimale de ressources pour atteindre l'objectif).

La notion de performance a fait l'objet de nombreuses définitions implicites et explicites. Selon Campbell & Pritchard (1976, p. 64), la performance peut être « *considérée comme pratiquement n'importe quel comportement dirigé vers l'accomplissement d'une tâche ou d'un but* ». De son côté, Martory (1990, p. 213) précise que pour définir la performance il suffit, comme en mécanique, « *de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre* ». Pour Penan (1999, p. 89), la performance est « *inscrite au sein du triptyque objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation* ».

D'autres auteurs définissent le mot performance de manière implicite. Dans ce cas, tel que le souligne Ancelin-Bourguignon (1998, p. 56), il « *intervient en opposition ou il est contenu dans une autre définition* ». Ainsi, Thévenet et Vachette (1992, p. 13) soulignent que « *quelle que soit la qualité des outils et des procédures de travail, le résultat - la performance - dépend de la manière dont chacun va se comporter, dans le cadre de la marge de manœuvre qui est la sienne* ».

Selon Lorino (1995), la notion de performance dans son acception courante évoque :

- ☞ La reconnaissance sociale : en effet, d'après l'auteur, un événement exceptionnel peut être perçu comme une performance à condition qu'il soit reconnu comme tel par la société;
- ☞ Le concept de valeur : quelle que soit la performance réalisée par un individu ou un produit, elle « est reconnue socialement comme signe de valeurs ». Elle peut être de nature technique, physique, intellectuelle, etc.;
- ☞ La notion de règles : un exploit ou un événement exceptionnel, n'est reconnu comme performance qu'au respect d'un certain nombre de normes et de règles.

Pour l'économiste, la performance est d'abord un rapport entre les ressources consacrées (in put) et les résultats obtenus (out put). De manière assez inattendue, notre classique Larousse nous dit la même chose : l'homme ou l'entreprise performant est celui ou celle « *qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre* ». De son côté, la performance est définie dans Le Petit Robert comme le « *Résultat chiffré obtenu dans une compétition* ». Il

s'agit donc de la conséquence (chiffrée, donc mesurée et mesurable) d'un acte et la performance semble un construit unidimensionnel.

Messonnet (1997), quant à lui, affirme que le mot performance a été parfois conceptualisé par opposition à des termes de sens voisins telles que l'efficacité, la compétitivité, l'efficience. Selon l'auteur, si étymologiquement le mot performance signifie l'accomplissement, sa portée dépend des domaines et des acteurs concernés. De sorte, la performance organisationnelle d'une entreprise, c'est « *l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit* », et de fait, ne se limite pas à un ratio productif (l'efficience), ni à une mesure synthétique de résultats (présentation communément admise en contrôle de gestion), ni à une dynamique adaptative (la compétitivité), ni à une capacité à atteindre des objectifs (l'efficacité).

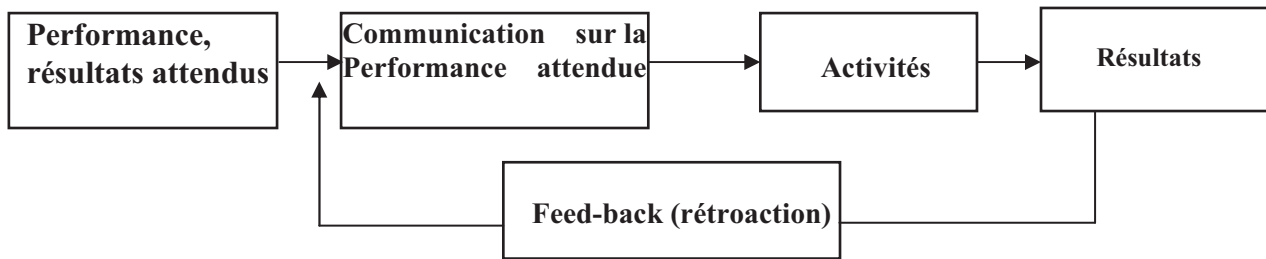
Enfin, Bourguignon (1995) précise que dans le champ de la gestion, le terme de performance est une notion multidimensionnelle réunissant trois types de significations :

☞ La performance est un succès, donc fonction de représentations de la réussite. En effet, selon Bourguignon (1995), la réussite n'existe pas en soi, elle est fonction des perceptions, des représentations internes de la réussite dans l'entreprise, représentations qui varient selon les organisations, voire selon les acteurs.

☞ La performance peut être analysée comme le(s) résultat(s) de l'évaluation ex post de l'action. Ainsi, en contrôle de gestion la « *mesure des performances* » est synonyme de « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* » (Bouquin, 1986, P. 114). Par extension, elle est positive : une contre-performance est un résultat anormalement médiocre.

☞ En anglais, la performance est aussi une action (Baird, 1986), donc un processus organisationnel permettant d'aboutir aux résultats escomptés. Bien que Baird ne définisse pas la performance, il la présente cependant, comme un processus composé d'un certain nombre d'éléments (figure 14).

Figure 14 : Le processus de la performance



Source : Baird (1986)

Ainsi exposée, la performance est la succession d'un certain nombre de phases rétroagissantes qui caractérisent en fait le travail de l'opérateur. Il ne s'agit plus d'un événement mais d'une action continue. Dans ce cadre, gérer la performance c'est aussi, préciser clairement les objectifs et les résultats attendus, communiquer lesdites attentes aux intéressés, spécifier les activités et tâches devant être effectuées par ces derniers, lier les récompenses aux résultats obtenus et enfin opérer un contrôle *a posteriori* de manière à comparer les résultats obtenus par rapport à la performance attendue. Le concept de performance, selon Baird, comprend donc à la fois les résultats mais aussi les différentes tâches susceptibles de mener à ces résultats. A y regarder de plus près, nous nous apercevons que la notion de performance en gestion fait référence souvent aux deux premiers sens à savoir : la performance-succès et la performance-résultat de l'action. Or, comme le souligne Bourguignon (1996), le succès ne s'obtient pas tout seul et de ce fait, la performance peut se comprendre également comme le processus qui mène au succès. Autrement dit, la performance-résultat est contenue dans la performance-action.

En définitive, l'analyse succincte de la notion de performance nous montre que celle-ci est « *un mot complexe, un mot-éponge ou valise, qui collectionne les sens suivant les opportunités* » (Louart, 1996, p.1).

1.2.1. La performance de la force de vente

Véritable bras armé de l'entreprise, les commerciaux sont en première ligne pour faire rentrer les affaires. Il est évident que la qualité et les éléments différenciant du produit, la communication et le choix des canaux de distribution sont des éléments qui rentrent en ligne

de compte dans la difficile équation de la performance commerciale. Néanmoins, la question de la performance proprement dite d'un commercial occupe une place importante dans la gestion d'une entreprise. En effet, l'entreprise doit « *s'assurer que le commercial réalise ses objectifs (chiffre d'affaires, nouveaux clients, marge, etc.) et que son activité est rentable par rapport au coût qu'il représente ; cela s'exprime à travers la notion de performance* » (Leroux, 2014, p. 114).

Poursuivant dans cette voie, Leroux (2009, 2014) précise que la performance d'un commercial s'appréhende par rapport aux ventes et aux volumes réalisés, aux parts de marché acquises, aux informations collectées, etc.

D'autres auteurs tels que Babakus et al. (1996), Behrman et Perreault, (1982), Cravens et al. (1993) et Parissier et al. (2005) font la distinction entre la performance des résultats et la performance de comportements. Selon ces auteurs, la performance des résultats concerne les résultats réalisés par le vendeur par rapport aux buts de l'organisation. Il s'agit des résultats quantitatifs consécutifs de ses efforts et de ses compétences. De leur côté, Parissier et al. (2005) distinguent « *la performance spécifique* » qui est due au commercial lui-même à travers ses efforts individuels et ses compétences propres et « *la performance non spécifique* » qui est due à son entreprise ; les résultats que l'entreprise dégagerait seule sans le vendeur.

Anderson et Oliver (1987) quant à eux, étudient la performance sous deux angles différents : le résultat et le comportement. La performance comportementale concerne les différentes compétences et activités nécessaires exigées par le poste de vendeur et peut comprendre des comportements tels que la vente adaptative, le travail en équipe, les présentations de vente, la planification commerciale, les activités de support de vente, la transmission des informations de terrain. Quant à la performance des résultats, elle concerne les résultats attribuables au vendeur et peut comprendre des résultats tels que le chiffre de ventes, la part de marché, le nombre de nouveaux clients, voire la satisfaction client ou la rentabilité.

Poursuivant dans cette voie, Cravens et al. (1993), conceptualisent la performance du vendeur selon trois construits inter-reliés :

☞ La performance de comportement non-vendant ;

- ☞ La performance de comportement vendant ;
- ☞ La performance de résultat.

Ces auteurs utilisent l'échelle de Behrman et Perreault (1982) comme source de leur conceptualisation de la performance. Cette échelle distingue cinq dimensions basiques de la performance du vendeur :

- ☞ L'utilisation de la connaissance technique ;
- ☞ La production d'information ;
- ☞ Le contrôle des dépenses ;
- ☞ La réalisation de présentations de vente ;
- ☞ L'atteinte des objectifs de vente.

La performance de comportement non-vendant des commerciaux concerne toutes les activités demandées qui ne visent pas à générer des ventes, au moins dans le court terme. Les activités « *de production et de transmission d'information* » et « *contrôle des dépenses* » entrent dans ce type de comportement.

La performance de comportement vendant concerne toutes les activités directement liées à la génération de ventes. Les activités « *utilisation de la connaissance technique* » et « *réalisation de présentations de vente* » entrent dans ce type de comportement. Comme les vendeurs ont plus de contrôle sur leurs activités de vente que sur leurs résultats de vente, ces comportements devraient être le point central dans les évaluations de la performance. Ce type de comportement est directement lié à la performance de résultat.

La performance de résultat concerne les résultats qui peuvent réellement être attribués au vendeur. Pour ce faire, il faut rectifier les résultats d'ensemble (le volume des ventes total) des externalités non contrôlables par le vendeur. L'approche la plus communément utilisée consiste à utiliser des quotas ou des objectifs qui permettent d'ajuster la donnée du résultat, afin de refléter ces externalités. L'activité « *atteinte des objectifs de vente* » entre dans le type de performance de résultat.

Dans la même veine, Weitz (1981) propose un modèle théorique et met l'accent sur quatre comportements vendant:

☞ **L'adaptation aux clients** : c'est la capacité du vendeur à adapter son comportement à l'interaction client-vendeur et à avoir un comportement adapté à chaque client et non un comportement générique.

☞ **L'établissement d'une base d'influence** : il s'agit de la crédibilité et de la légitimité que le vendeur développe durant les phases initiales de l'interaction.

☞ **L'utilisation de techniques d'influence** : les techniques d'influence sont classées selon deux dimensions :

- Ouvert/direct vs. fermé/indirect ;
- Business/relatif au produit vs. émotionnel/relatif à la personne.

En mode ouvert/direct, le vendeur ne cache pas ses intentions ou ses objectifs. L'utilisation des techniques d'influence en mode business/relatif au produit passe par des messages orientés sur le business ou sur la tâche en cours, qui concernent principalement le produit ou la décision d'achat.

A l'inverse, les messages émotionnels sont dirigés vers le client dans l'intention de faire appel aux besoins psychologiques et d'améliorer les relations client-vendeur. Ces messages émotionnels visent à réduire les risques associés avec les conséquences sociales de la décision d'achat, alors que les messages orientés produit visent eux à réduire les risques associés avec la performance du produit.

☞ **Le contrôle de l'interaction** : c'est l'utilisation par le vendeur d'un comportement « *dominant* » ou « *soumis* » et de sa manière de mettre une pression forte ou faible (Buzotta et al., 1972). L'utilisation du contrôle ou de la pression est considérée comme un comportement combatif.

Enfin, dans une tentative de synthèse des comportements issus de l'échelle de Behrman et Perreault (1982) et des comportements de vente proposés par Weitz (1981), Avila et al. (1986) distinguent sept comportements de vente spécifiques :

☞ **La coopération et le travail avec les autres** : cela concerne l'attitude et les efforts du commercial dans sa promotion du travail en équipe.

☞ **L'utilisation effective de la connaissance technique** : il s'agit de la connaissance par le commercial des produits concurrents, du mode opérationnel de ses clients et des développements techniques au sein de son entreprise.

☞ **Le contrôle des dépenses non nécessaires ou excessives**: le vendeur doit contrôler les coûts opérationnels de ses propres opérations.

☞ **La création et le maintien du goodwill** : ce sont les activités du commercial qui visent à promouvoir des relations positives au sein de l'entreprise et la satisfaction client.

☞ **La qualité des informations fournies par le vendeur à son entreprise** : cela inclut le reporting standard (notes de frais, rapports de visites, bons de commande) et aussi l'information non-routinière qui résulte de l'initiative du vendeur et de son discernement.

☞ **La compétence globale à traiter avec un client et à faire de bonnes présentations de vente** : ce sont les comportements tels que le traitement des objections, la négociation et la conclusion de la vente.

☞ **La gestion du temps et du territoire de vente** : ce sont les actions de planification et d'organisation de ses activités de vente par le vendeur.

Ainsi décrit, la notion de performance correspond à la fois à un processus et à un ensemble d'effets possibles, allant de la compétitivité aux équilibres socio-politiques internes, en passant par la rentabilité financière et la performance de comportement. Elle n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation d'où son caractère contingent.

1.2.2. Le caractère contingent de la performance

Le caractère instrumental de la performance (son sens naît de la mesure de résultats) ne doit pas cacher celui de sa subjectivité. En effet, est performant celui qui est jugé comme tel par son supérieur hiérarchique (ou bien par n'importe quelle autorité habilitée à le faire), eu égard à un référentiel dominant. Or, les différentes composantes de ce système relèvent soit d'une rationalité technico-économique soit d'une esthétique fondant l'appréciation de la performance sur un dépassement de la norme. Autrement dit, la performance dépendra des référents choisis. Mais la relativité de la mesure de performance dépend également de la diversité des

intérêts de l'évaluateur. La performance sera enfin relative dans le temps. En effet, ainsi que le précise Penan (1999), l'analyse de performance « *doit s'entendre non seulement dans une perspective statique, qui consiste à considérer le niveau de performance à un moment donné, mais aussi dans une perspective dynamique qui se fonde sur la capacité de l'entreprise à rester pérenne sur une longue période* » (Penan, 1999, p. 898).

Louart (1996), de son côté, insiste sur le contexte de la performance et le définit de la manière suivante :

« Toute performance dépend d'un environnement relativisé par des critères comparatifs (indicateurs sectoriels) ou des options stratégiques (objectifs internes des acteurs dominants). (...) Chaque performance est le fruit d'une situation particulière, dans laquelle certains acteurs confrontent leurs intentions ou leurs attentes avec ce qui s'est réalisé. Pour étayer leur jugement, ils comparent avec le passé ou avec ce que d'autres ont pu réaliser dans des circonstances similaires » (Louart, 1996, p. 3).

Dans la même veine, Lebas (1995, p. 67) souligne que « *la description (cardinale, ordinale ou littérale) de la performance passée n'est qu'une donnée (ou un ensemble de données). Elle n'a aucune valeur intrinsèque* ». Ainsi, chaque décideur peut interpréter les données mises à sa disposition en fonction de sa situation dans l'entreprise, de ses objectifs, de son horizon de temps, etc.

Au regard de ce qui précède, il ne peut être contesté que la performance est un concept multidimensionnel, défini par les utilisateurs par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps.

L'analyse des concepts d'efficacité et de performance nous a permis de cerner un peu mieux ces deux notions. Mais l'étude de notre problématique nécessite qu'on fasse, avant tout, un choix entre ces deux termes. Tâche à laquelle nous allons nous atteler à présent.

1.3. La performance ou bien l'efficacité des commerciaux ?

Dans les études relatives aux équipes commerciales, nous trouvons une séparation conceptuelle entre « efficacité » et « performance ». Ainsi, à l'instar de Walker et al. (1977), Cravens et al. (1993) distinguent la performance de l'efficacité, qui est un résultat organisationnel global, le plus souvent mesuré à travers le volume total des ventes, mais aussi à travers les coûts, la contribution au profit, le retour sur les actifs gérés ou l'analyse du revenu résiduel. Selon le schéma conceptuel présenté par Walker et al. (1977), la performance d'un commercial se réfère à l'évaluation de son comportement dans sa contribution aux objectifs de l'entreprise. Quant à l'efficacité, elle renvoie à l'articulation entre objectifs et résultat, c'est-à-dire à la qualité de l'action dont l'effet permet d'atteindre les buts recherchés (Penan, 1999).

Par ailleurs, il faut préciser que la variation de l'efficacité commerciale dépend à la fois des facteurs environnementaux et organisationnels, mais également des facteurs relatifs aux vendeurs (Perroto, 2011). Les nombreuses recherches ont tendu à démontrer que la performance de résultat du vendeur et l'efficacité de l'organisation commerciale sont des construits liés, mais différents. Dans cette vision, l'efficacité (organisationnelle) est une résultante des performances individuelles des vendeurs.

De son côté, Weitz (1981) considère l'efficacité sous l'angle uniquement de l'efficacité de l'interaction de vente c'est-à-dire de la relation en face-à-face du vendeur et du client. Poursuivant dans cette voie, il considère que la performance du vendeur sera une résultante de trois variables :

- ☞ Les caractéristiques du macro-environnement ;
- ☞ L'effort relatif au macro-environnement ;
- ☞ L'efficacité des interactions de vente (microenvironnement).

Dans ce cadre-là, l'efficacité de l'interaction de vente est définie par le degré auquel les « solutions privilégiées » du vendeur sont retenues lors des séquences d'interactions de vente. Ces solutions privilégiées ne sont pas vues sous une perspective « problem-solving » de la part

du vendeur, mais plutôt sous l'objectif majeur de l'achat de son produit ou de son service, la satisfaction client venant en second plan.

Quant à Parissier et al. (2005), ils définissent quatre types de performance chez les vendeurs :

☞ La performance des résultats : il s'agit des résultats quantitatifs issus des efforts et des compétences du vendeur. Ici, ces auteurs identifient deux facettes différentes. La première nommée « performance spécifique », qui est la contribution personnelle nette du commercial aux résultats de l'organisation avec ses clients ; elle est liée directement à ses efforts individuels et à sa compétence particulière. La seconde, nommée « performance non spécifique » représente les résultats que l'entreprise obtiendrait seule, si le commercial n'était pas à son service.

☞ La performance comportementale : c'est la manière avec laquelle le commercial accomplit les activités qui relèvent de sa responsabilité dans le cadre de son travail. Elle exclut les variables susceptibles d'affecter la performance de résultats du vendeur, sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle. Elle recouvre deux catégories de comportements dits « *vendant* » et « *non-vendant* ». Les comportements « *vendant* » sont ceux que le vendeur adopte en clientèle. Ils sont de nature qualitative (connaissance technique, adaptation à la vente, habileté à la vente...) et susceptibles de se matérialiser à court terme en résultats et d'affecter la performance spécifique du vendeur. Les comportements « *non-vendant* » sont de nature qualitative (remontée d'information par exemple) ou quantitative (le contrôle des dépenses par exemples) ; elles sont sans retombées concrètes immédiates pour le vendeur et se réfèrent à l'accomplissement des tâches rattachées à l'exercice de sa fonction dans l'organisation. Ces comportements « *non-vendant* » incluent des activités liées à son planning de vente, à la fréquence des visites, à sa contribution au sein d'équipes de travail et à la remontée d'information issue des marchés.

☞ La performance « *dans le rôle* » : elle se réfère au comportement du vendeur qui consiste à accomplir de façon continue les tâches et activités formelles associées à son poste telles que prescrites par son employeur. Ce comportement exerce une influence importante sur la performance globale de l'organisation des ventes, puisqu'il reflète l'efficacité du vendeur dans l'application de la stratégie marketing fixée par l'organisation. Cette performance est

généralement mesurée par des critères tels que la commission totale, les ventes par année et le pourcentage des quotas. La performance « *dans le rôle* » se confond avec la performance du comportement « *non-vendant* » du vendeur. Les comportements considérés pour évaluer la performance « *dans le rôle* » sont formels ; la considération des comportements informels se réalise par l'entremise de la performance « *extra-rôle* ».

☞ La performance extra-rôle : elle se définit comme un comportement discrétionnaire du vendeur non officiellement exigé dans le cadre de son travail, lequel contribue à la survie de l'organisation. Elle exige un effort volontaire non récompensé, mais pris en considération lors de l'évaluation du vendeur. On parle souvent de comportement OCB (4 dimensions : la conscience, la sportivité, la vertu civique et l'aide comportementale). Ces comportements OCB peuvent bénéficier soit à l'organisation, soit aux individus de l'organisation. Il y a aussi des comportements OCB orientés clients.

Or, comme le précise Perroto (2011), la proposition de Parissier et al. (2005) présente un défaut majeur. En effet, il nous paraît difficile de faire une distinction entre performance comportementale et performances in-rôle et extra-rôle, qui se superposent, plutôt qu'elles ne se distinguent. C'est pour quoi, la performance apparaît sous une triple dimension :

☞ La performance des résultats : ce type de performance concerne des résultats d'ordre quantitatif réalisés par le vendeur. Ces résultats ne sont attribuables qu'au vendeur lui-même et sur lesquels il peut avoir un certain contrôle (Anderson et Oliver, 1987 ; Babakus et al. 1996 ; Behrman et Perreault, 1982 ; Cravens et al. 1993 ; Parissier et al. 2005). Ces résultats comprendraient le chiffre de vente, le nombre de nouveaux clients, la profitabilité, les gains de références, l'introduction des nouveaux produits, etc.

☞ La performance « *in-rôle* » : ce type de performance concerne des comportements requis et attendus, qui entrent dans le cadre de la mission de l'organisation et qui l'affectent directement en termes de résultats. Il s'agirait des comportements vendant du vendeur, qui entraîneraient une génération de ventes à court terme pour son organisation ; ils sont d'ordre quantitatif et qualitatif. Nous retrouverions dans cette performance in-rôle les comportements vendant proposés par Weitz (1981), ainsi que certains comportements indiqués par Avila et al. (1986). Pour une distinction encore plus claire avec la performance des résultats, il s'agirait pour l'aspect quantitatif, d'éléments qui sont générateurs de vente et sur lesquels le vendeur

n'est pas directement évalué. Les comportements OCB affectant la performance in-rôle seraient intégrés à cette performance (initiative individuelle et développement personnel).

☞ La performance « *extra-rôle* » : ce type de performance est au-delà du strict devoir au sein de l'organisation, mais qui contribue à l'efficacité de l'organisation. Il s'agit donc des comportements non-vendant. Ce ne sont que des comportements discrétionnaires d'ordre qualitatif où nous retrouvons les comportements OCB, qui ont été identifiés comme affectant la performance extra-rôle.

Tableau 11 : Les typologies de définition de la performance

a)

Type de formation	Composantes	Auteurs
Performance des résultats	Résultats quantitatifs attribuables au commercial et partiellement contrôlés par lui (ex. CA, nouveaux clients, etc.).	Anderson et Oliver (1987) ; Babakus et al. (1996) ; Behrman et Perreault, (1982) ; Cravens et al. (1993) ; Parissier et al. (2005).

b)

Type de formation	Composantes	Auteurs
Performance in-rôle	<p>Comportements vendant permettant des ventes à court terme pour l'organisation et sur lesquels le vendeur n'est pas directement évalué :</p> <p><u>Quantitatifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Contrôle des dépenses non nécessaires ou Excessives ; ☞ Gestion du temps et du territoire de vente (ex. : nombre d'heures travaillées, nombre de visites, respect du planning de visites et de la couverture client...) <p><u>Qualitatifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Utilisation effective de la connaissance technique ; ☞ Compétence globale à traiter avec un client et à faire de bonnes présentations de vente, dont l'adaptation aux clients, l'établissement d'une base d'influence, l'utilisation de techniques d'influence, le contrôle de l'interaction) ; ☞ Initiative individuelle. 	Msweli-Mbanga et Tao Lin, (2003) ; Podsakoff et al. (1994 ; 2000)

Tableau 11(suite) : Les typologies de définition de la performance

c)

Type de performance	Composantes	Auteurs
Performance extra-rôle	<p>Comportements non vendant, qui ne sont pas liés à une génération de vente à court terme pour l'organisation et qui contribuent à l'efficacité globale de l'organisation (comportements OCB) :</p> <p><u>Qualitatifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruisme (dont la coopération et le travail avec les autres - Vertu civique (dont création et maintien du goodwill) - Sportivité - Loyauté organisationnelle - Conformité organisationnelle (dont qualité des informations fournies par le vendeur) 	Msweli-Mbanga et Tao Lin (2003) ; Podsakoff et al. (1994 ; 2000)

Source : d'après Perroto (2011)

A la lumière de ce qu'on vient de voir, nous pouvons affirmer que :

- ☞ La performance se base sur le résultat et le comportement ;
- ☞ L'efficacité se réfère à la fonction (Ganassali, 1995).

La conception actuelle de la fonction vente lui attribue un ensemble d'objectifs étendu. Il s'agit, en effet, pour le vendeur de fournir aux clients dans les meilleures conditions de qualité, de délais, de service et de prix, l'ensemble des produits et services susceptibles de

satisfaire leurs besoins et désirs ; mettre continuellement à la disposition de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité et de délais, les informations relatives à l'évolution du marché ». Placés à la lisière de l'entreprise, les commerciaux sont en effet en situation d'informer continuellement leurs entreprises sur tout ce qui se passe sur le terrain. De ce fait, la remontée des informations du terrain devient une des missions importantes des commerciaux. Elle peut être évaluée par un certain nombre de critères subjectifs et objectifs tels que : le nombre de rapports transmis, la qualité des informations transmises, la fréquence de transmission, la vitesse de transmission, etc. Bien sûr, il revient au directeur de vente de déterminer ces critères d'évaluation ainsi que ses axes prioritaires d'efficacité et de prendre des mesures adéquates afin d'améliorer l'efficacité de ses subordonnés.

A ce niveau d'analyse, une question fondamentale se pose : étant donné notre problématique, doit-on évaluer l'efficacité ou bien la performance des commerciaux ? Compte tenu de ce que nous venons de voir et en s'appuyant sur les tableaux décrivant les typologies de définition de la performance, nous choisissons d'opter pour le terme performance et de l'appliquer à l'activité de veille marketing des commerciaux.

La variable dépendante étant choisie, nous sommes désormais en mesure de nous intéresser à ses déterminants possibles en matière de veille marketing et ce, selon une classification claire et détaillée.

§2. Une classification des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Dans ce second paragraphe, nous souhaitons nous focaliser sur les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Ceci nous permet de proposer une première esquisse de notre modèle avant de l'analyser plus en détail dans la seconde section.

2.1. Les fondements théoriques de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

A l'instar de la plupart des domaines des sciences de gestion et de la vente proprement dite, la complexité des activités de veille marketing explique sans doute qu'elles ne disposent pas d'un cadre théorique unifié. Ainsi, les fondements théoriques de la recherche sur la veille marketing couvrent un large éventail de disciplines centrées principalement sur l'individu dans le cadre d'une interaction avec ses différentes sources d'information et notamment son client ou privilégiant la dimension collective de la gestion d'une force de vente dans son ensemble (Ganassali, 1995).

Les entreprises se sont toujours intéressées aux facteurs qui déterminent la performance de la vente. En réponse à ce besoin, ce thème ainsi que celui d'efficacité ont été largement étudiés par les chercheurs selon plusieurs courants de recherche. Sur le plan psychologique, les travaux de recherche se sont intéressés à mettre en exergue les variables de personnalité propres aux vendeurs efficaces et se sont efforcés de mettre au point des outils fiables capables de mesurer ces variables : tests de graphologie ou de personnalité (Zdep et Weaver, 1967). Ces travaux peuvent donc nourrir des thèmes de recherche relatifs à la veille marketing.

Certains auteurs considèrent que la nature du travail change et qu'il en est ainsi des différentes définitions du travail et de la performance au travail. Cascio (1995) et Ilgen et Hollenbeck (1991) proposent de se centrer sur les compétences personnelles requises pour réaliser différentes attitudes et actions, plutôt que sur une revue étroite des tâches et actions inhérentes à des attitudes et actions fixes. Dans cette optique, Borman et Motowidlo (1993, 1997) distinguent deux types de performance : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche concerne la maîtrise avec laquelle l'individu réalise les activités techniques de base nécessaires à son poste et décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences.

La performance contextuelle est définie comme la maîtrise des comportements de l'individu qui contribuent à l'efficacité de l'organisation, par leurs effets sur le contexte psychologique social et organisationnel du travail. Ces facteurs contextuels incluent des aspects tels que la

persistance de l'enthousiasme et des efforts additionnels, être volontaire pour effectuer des tâches qui ne sont pas dans l'exercice normal de sa fonction et, adhérer et apporter son support aux objectifs de l'organisation.

Cette notion de performance contextuelle est à mettre en parallèle avec celle de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behavior, OCB) présentée par Bateman et Organ (1983), qui recouvre cinq facteurs caractéristiques :

- ☞ **L'altruisme** : comportement directement tourné vers l'aide d'une personne en particulier, dans des situations de face à face ;
- ☞ **Le fait d'être consciencieux** : comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (ponctualité...) ;
- ☞ **La sportivité** : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;
- ☞ **La courtoisie** : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- ☞ **La vertu civique** : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

Brief et Motowidlo (1986) dans le même ordre d'idée définissent le comportement prosocial (Prosocial Organizational Behavior, POB), qui est un comportement réalisé dans l'intention de promouvoir le bien-être des individus ou des groupes auxquels ce comportement est destiné. Les différences majeures entre OCB et POB font que POB peut être à la fois prescrit comme un comportement in-rôle et extra-rôle, alors qu'OCB n'est par définition qu'extra-rôle et, POB peut être un comportement négatif (contreproductif) pour l'organisation, mais positif à l'égard des individus (par exemple, un individu peut aider un collègue qui a des problèmes personnels et, à cause de cet acte prosocial, ne pas respecter une date limite importante).

Cependant, des travaux récents mettent en évidence des construits sous-jacents. Coleman et Borman (2000) proposent des catégories de comportements en fonction du bénéficiaire et alors de distinguer les comportements citoyens tournés vers l'individu, de ceux tournés vers l'organisation. Ainsi, altruisme et courtoisie appartiendraient au premier groupe, tandis que sportivité, vertu civique et fait d'être consciencieux seraient rattachés au second.

Enfin, Podsakoff et al. (2000) proposent à la suite de leur méta-analyse, de réorganiser OCB en sept dimensions : altruisme, sportivité, loyauté organisationnelle, conformité organisationnelle, initiative individuelle, développement personnel et vertu civique.

Pour ce qui est de la veille marketing, elle est à la fois un processus et une action. Elle concerne l'action d'un individu, l'ambassadeur de l'entreprise, qui est en même temps le protagoniste principal de l'acte de vente. Mais elle est également relative à l'information. Sa finalité est de permettre à l'entreprise de se tenir continuellement informée des évolutions du marché. L'étude des activités de veille marketing emprunte donc également aux théories de l'information et de la communication.

Le commercial fait partie intégrante d'une équipe et d'une entreprise. Il est de ce fait essentiel pour comprendre la performance des commerciaux en matière de veille marketing de tenir compte non seulement des considérations personnelles mais également de réfléchir sur la définition et la mise en place d'une politique de veille marketing dans un contexte de groupe. Il s'agit par exemple de la définition des objectifs généraux, des missions des commerciaux, du système de rémunération et de récompense, etc. Ces différents thèmes constituent des enjeux essentiels du management d'une équipe de vente et nourrissent des thèmes de recherche majeurs relatifs à la vente et à la veille marketing. S'appuyant notamment sur les théories de la psychologie industrielle, les recherches portant sur ces thèmes se rapportent plus largement à la motivation et au comportement de l'individu au travail, au sein d'une organisation. Ces travaux ont, en particulier, été les sources d'inspiration d'un courant de recherche focalisé sur la motivation du commercial et initié par Vroom (1964) et sa théorie de l'attente. L'ensemble de ces fondements va alimenter notre réflexion théorique et nos propositions tout le long de notre travail.

A l'instar de la vente proprement dite, les activités de veille marketing des commerciaux peuvent être étudiées sous deux angles différents. Dans un premier temps, elles peuvent être analysées comme un simple processus de collecte et de diffusion des informations aux responsables commerciaux. Dans ce cas, la force de vente doit être gérée comme une entité. Mais nous pouvons également insister sur l'importance de l'acte de collecte des informations en tant que tel et sur l'interaction entre le commercial et les différents acteurs du marché

susceptibles de lui fournir des informations. Nous assistons ainsi à l'émergence de deux optiques de recherche distinctes :

- ☞ L'optique microscopique qui s'intéresse notamment aux relations interpersonnelles et aux facteurs qui les favorisent ;
- ☞ L'optique macroscopique relevant des aspects collectifs de la gestion de la force de vente en général et des activités de veille marketing en particulier.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons nous intéresser à l'optique macroscopique des activités de veille marketing et tenter de proposer un schéma général des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en la matière.

2.2. L'optique macroscopique

L'optique macroscopique se préoccupe plutôt des entrées et sorties du processus de veille marketing : les ressources commerciales et les informations. Soucieuse de la compétitivité de l'entreprise, elle considère les ressources commerciales de l'entreprise comme un tout et s'intéresse à leur comportement envers la veille marketing ainsi qu'à la maximisation de leur performance en la matière.

Dans cette optique, les problématiques traitées intègrent à la fois le point de vue de l'entreprise qui a besoin des informations de terrain mais également celui des commerciaux chargés d'informer l'entreprise des évolutions du marché. Par conséquent, les recherches relevant de cette optique s'intéressent notamment à l'étude :

- ☞ des différentes facettes de l'attitude des commerciaux envers la veille marketing ;
- ☞ des différents facteurs qui influencent la performance des commerciaux en matière de veille marketing ;
- ☞ du système de management le plus à même de favoriser les activités de veille marketing des commerciaux (Le Bon, 1997).

De ce fait, dans le domaine de la veille marketing, les variables dépendantes étudiées sont principalement, la motivation, le comportement des commerciaux envers la veille marketing

ainsi que leur performance en la matière. Ce qui permet en particulier de construire des modèles contingents incluant plusieurs groupes de facteurs explicatifs. Sur le plan méthodologique, ces recherches peuvent être réalisées auprès de forces de ventes réelles ou bien en laboratoire. L'optique macroscopique de la veille marketing a essentiellement pour ambition d'alimenter des recherches à vocation explicative. Pourtant, elles sont encore rares et finalement, les spécialistes peuvent les déplorer car elles sont fertiles en nouvelles voies de recherche.

Cependant, l'analyse du peu de recherches relatives à la veille marketing nous apprend que la nécessité de recourir à un modèle multi-facteur est reconnue par tous. En effet, des avancées récentes dans ce domaine nous permettent de définir trois groupes dominants de facteurs (Le bon, 1998):

- ☞ Les variables qui relèvent du management et de l'organisation (Julien et al., 1997 ; Julien, 1996 ; Cravens et al., 1993 ; Woturba et Mangone, 1979) ;
- ☞ Les variables liées aux commerciaux (Besson et Possin, 1996 ; Martinet et Marti, 1995 ; Baddeley, 1990 ; Thiétart et Vivas, 1981) ;
- ☞ Les variables relatives à l'environnement (Darmon, 2001 ; Lackman et al. 2000 ; Thiétart et Vivas, 1981 ; Duncan, 1972 ; Robertson, 1974 ; Zmud, 1978).

Néanmoins, à l'instar de la vente proprement dite, les recherches explicatives dans ce domaine ont peu de chances de soumettre des réponses définitives et généralisables et ce, en raison des variables contextuelles qui sont très variées et très complexes à appréhender. De plus, l'accès au terrain et à l'observation réelle des activités de veille marketing des commerciaux n'est pas toujours aisé pour un chercheur.

En définitive, l'optique macroscopique de la veille marketing présente l'avantage d'être relativement proche des préoccupations des entreprises et de leurs responsables commerciaux. Elle a vocation à préconiser des profils-type des vendeurs-veilleurs, des méthodes de management susceptibles d'induire leur comportement de veille marketing et de favoriser leur performance. Cependant, de par son angle de vue, elle n'intègre pas les effets d'interactions entre le vendeur et ses sources d'information.

Les fondements théoriques de la performance des commerciaux en matière de veille marketing étant définis, nous allons à présent mettre en avant les facteurs constitutifs de cette performance. Notre objectif, ici, n'est pas celui d'une recherche exhaustive de l'ensemble des facteurs explicatifs, mais plus d'éclaircir certains liens entre différentes composantes de la performance.

2. 3. Une analyse des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

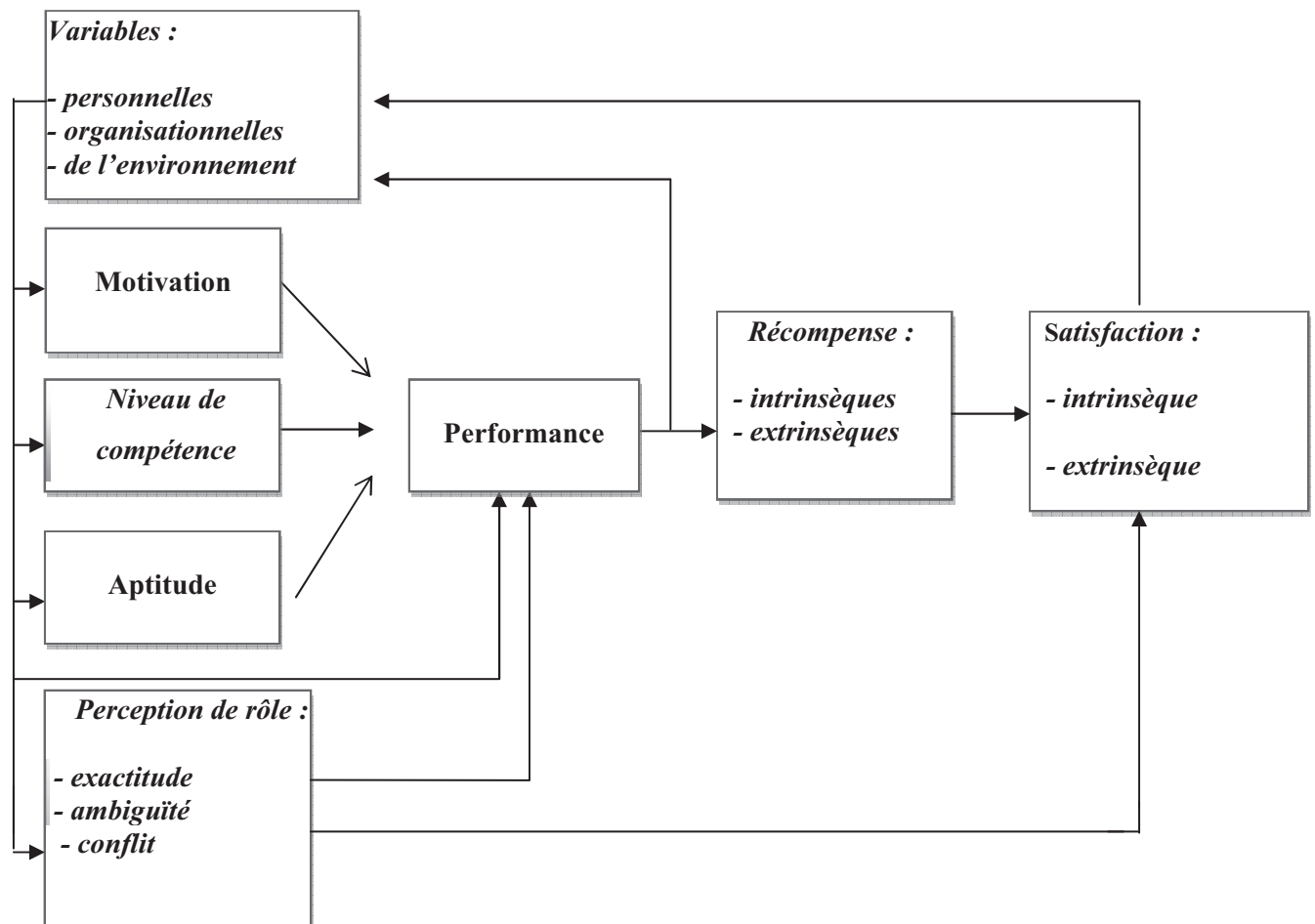
Plutôt que de proposer d'emblée notre cadre conceptuel, nous avons opté pour une construction par itération du modèle théorique de la recherche. La problématique générale de la recherche étant désormais explicitée, nous proposons à présent le modèle conceptuel final de recherche. Pour ce faire, nous nous référons aux différents modèles existants en adéquation avec notre problématique et construisons progressivement notre modèle conceptuel.

2. 3.1. L'étude des modèles existants

Dans les paragraphes précédents, nous avons montré que le thème de performance du commercial a été traité selon plusieurs courants de recherche. Walker, Churchill et Ford (1977) ont isolé six groupes de facteurs afférents à la performance du commercial :

- ☞ L'aptitude du commercial (ses capacités intellectuelles et ses traits de personnalité) ;
- ☞ Les compétences du commercial (ses compétences techniques telles que la connaissance du produit, de l'argumentaire par exemple) ;
- ☞ La motivation ;
- ☞ Les perceptions qu'il développe de son rôle ou bien la manière dont il conçoit sa fonction ;
- ☞ Les variables personnelles (âge, éducation, sexe, etc.) ;
- ☞ Les facteurs organisationnels et environnementaux.

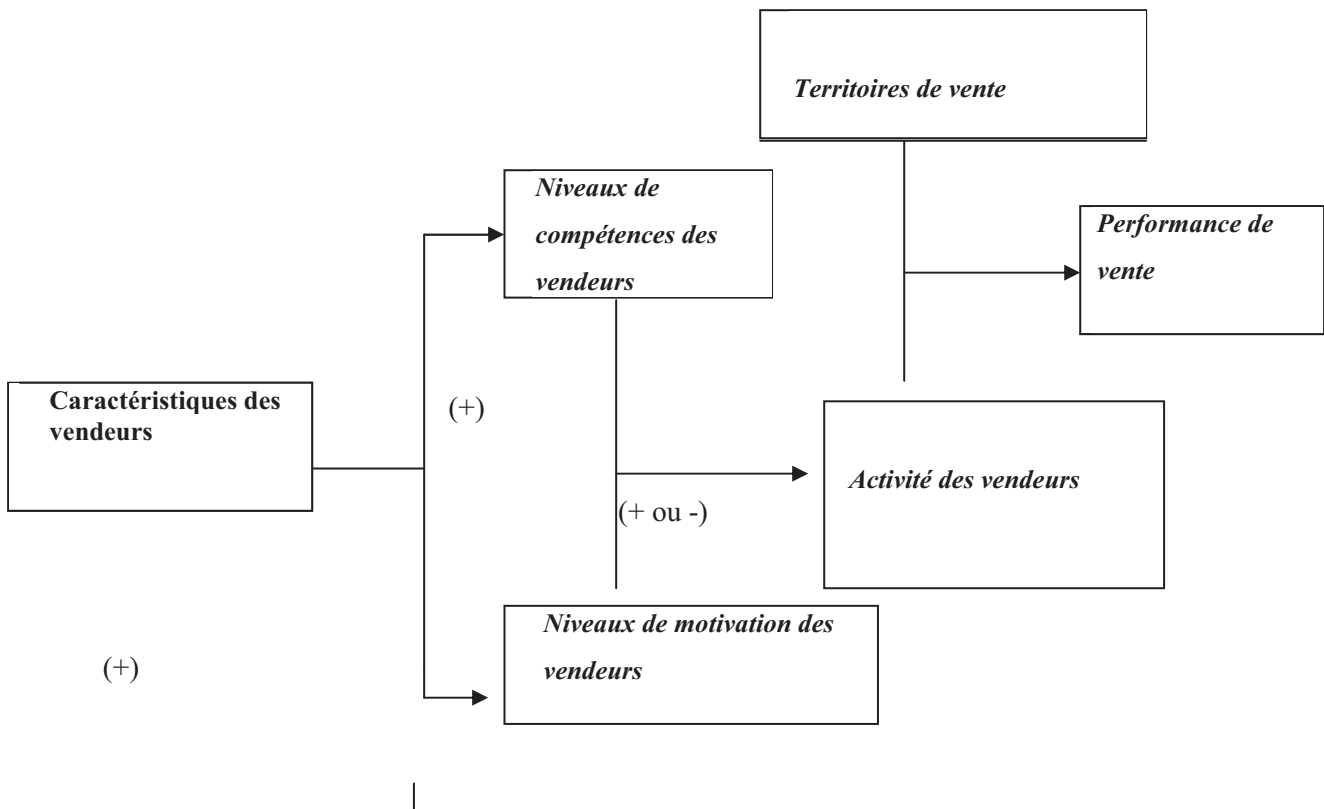
Figure 15 : Modèle explicatif de la performance du commercial selon Walker, Churchill et Ford (1977)



S'appuyant sur des recherches en psychologie industrielle et en comportement organisationnel, ce modèle a servi de cadre à de nombreuses recherches sur la force de vente. En effet, il a offert de nombreuses pistes de recherche en identifiant et en mettant en rapport d'un côté les éléments liés à la capacité du commercial (compétence, aptitude) et ceux relatifs à sa motivation de l'autre côté (satisfaction, motivation et perception du rôle). Cependant, les auteurs concentrent leur attention principalement sur les facteurs personnels et s'étendent peu sur les facteurs organisationnels.

Poursuivant dans cette voie, Darmon (1993), décompose tout d'abord les caractéristiques des commerciaux en niveaux de compétence et de motivation et les placent directement en relation avec son action puis, in fine, avec sa performance.

Figure 16 : La compétence et la motivation comme sources de la performance de vente selon Darmon René Y. (1993)

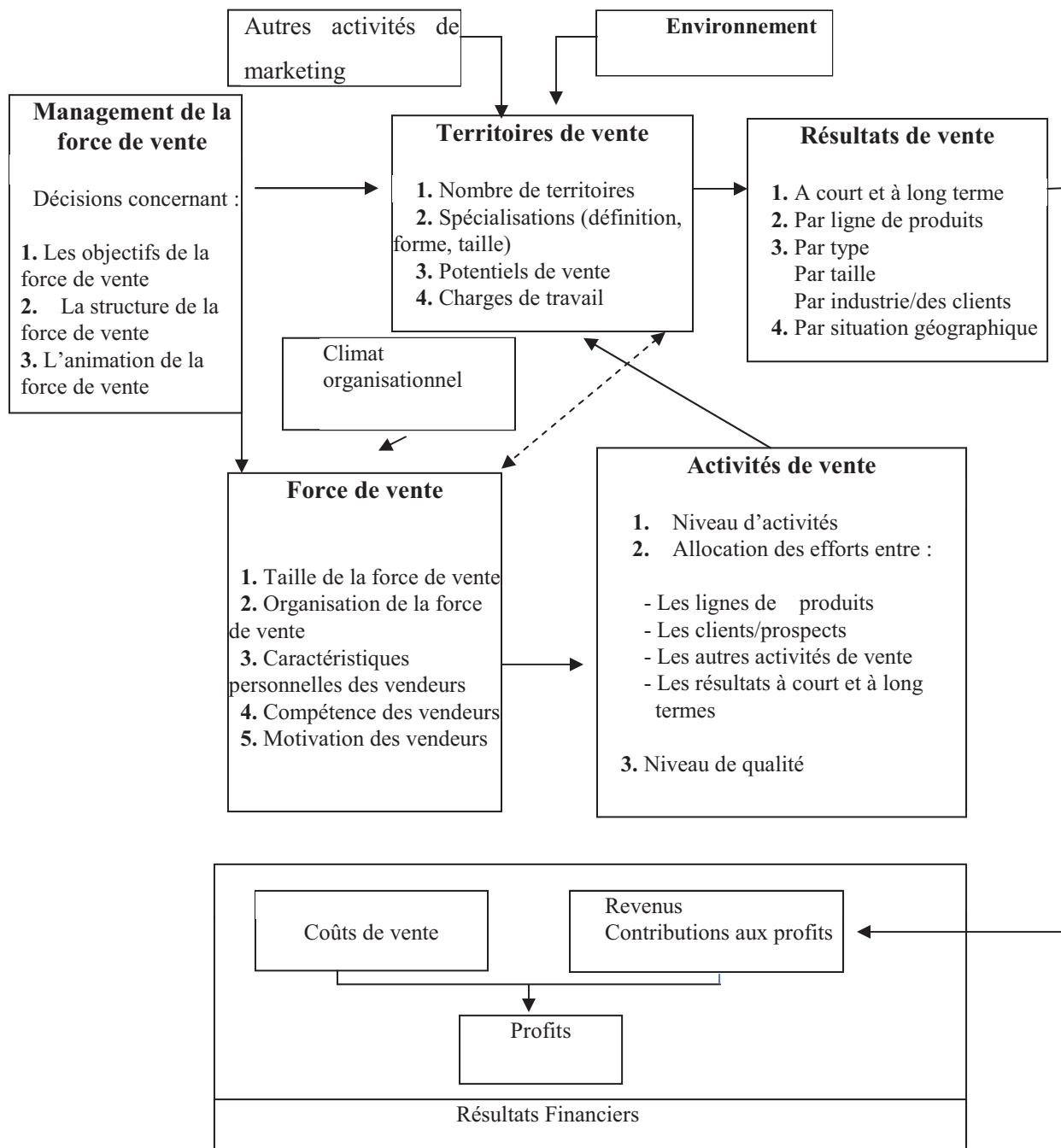


Enfin, dans sa vue générale du management d'une force de vente, Darmon fait le lien entre certaines variables managériales et les résultats financiers des commerciaux. Ce faisant, il identifie cinq groupes de variables dans son système de gestion d'une force de vente auxquels il faut rajouter les variables relatives au climat organisationnel et celles relatives à l'environnement :

- ☞ Les résultats de vente ;
- ☞ Les territoires de vente ;
- ☞ Les décisions de management ;

- ☞ Les activités de vente ;
- ☞ Les caractéristiques de la force de vente.

Figure 17 : Vue générale du système de management d'une force de vente selon Darmon (1993)



Ainsi exposé, le modèle de Darmon met nettement en exergue le rôle important des décisions managériales sur la performance de la force de vente et donc des ventes de l'entreprise. En

identifiant les différentes variables en sous-ensembles plus homogènes, l'auteur a voulu finalement insister sur le fait qu'un modèle explicatif de la performance commerciale ne peut se limiter aux seules variables personnelles.

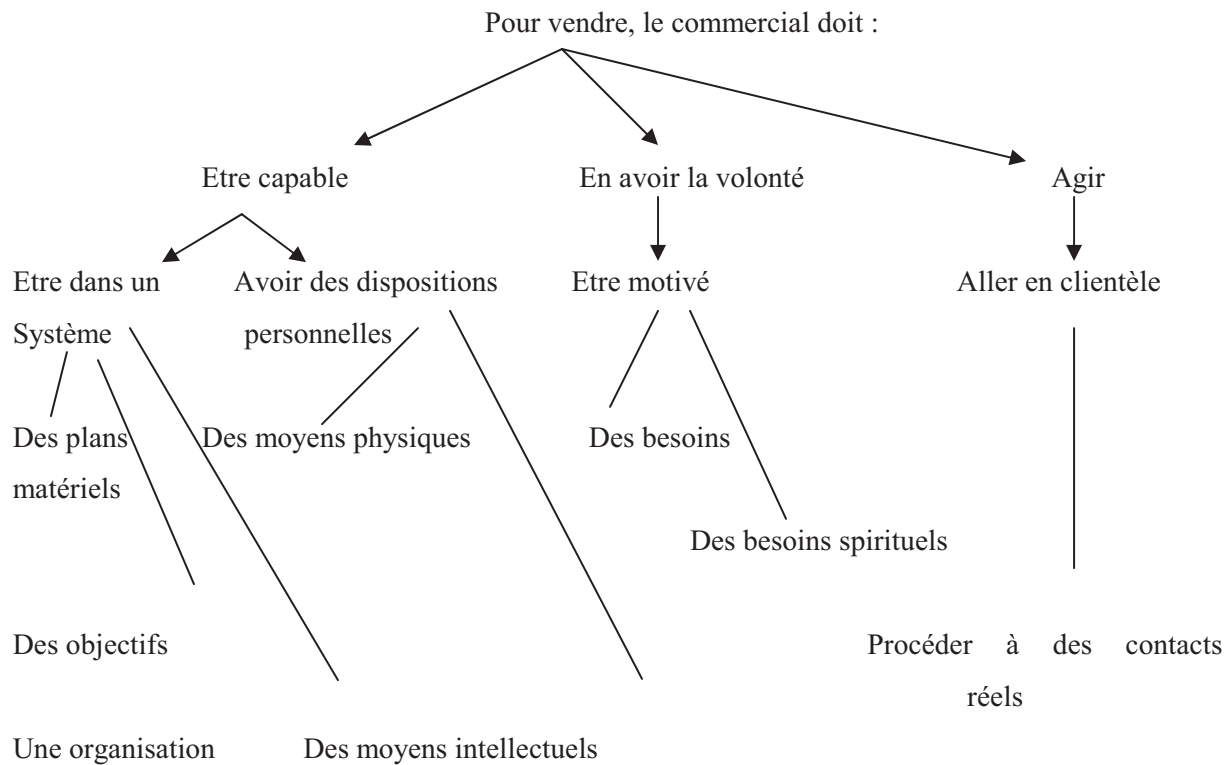
Autre modèle susceptible de nous venir en aide est celui proposé par Zeyl et Dayan (1990). Basé sur une décomposition des différents enjeux relatifs au processus de vente dans l'entreprise, ce modèle accorde autant d'importance aux variables individuelles qu'aux facteurs organisationnels.

Le point de départ de ce modèle, contrairement à celui des autres approches, est la performance du commercial. Dans une seconde étape, les auteurs mettent en évidence les conditions fondamentales de la performance du commercial à savoir ;

- ☞ Être capable (pouvoir) ;
- ☞ En avoir la volonté (vouloir) ;
- ☞ Agir (action).

Puis, ils s'efforcent à identifier les éléments qui contribuent à créer les meilleures conditions d'une forte capacité, d'une volonté tenace et d'une action finalement efficace. Nous retrouvons dans ce schéma l'importance de la relation entre motivation et la performance mise en exergue par Walker, Churchill et Ford (1977) ainsi que le rôle déterminant des composantes organisationnelles souligné par Darmon (1993). Nous en présenterons ci-dessous une version synthétique.

Figure 18 : Description des enjeux relatifs au processus de vente selon Zeyl et Dayan (1990)



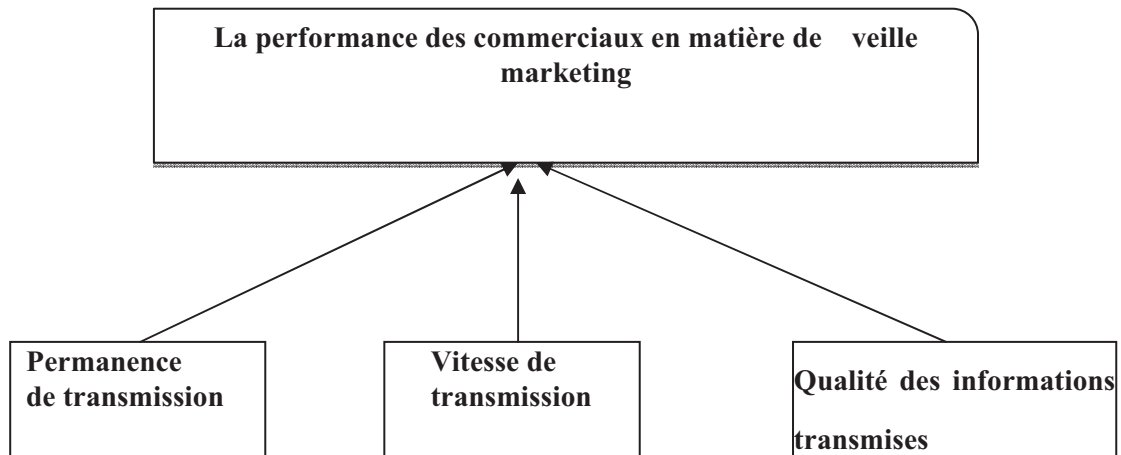
A partir des éléments apportés par les modèles de réflexion précédemment évoqués, nous pouvons bâtir un schéma synthétique qui englobe à la fois les éléments de la définition de la veille marketing et un certain nombre de composantes de l'action commerciale dans un cadre de force de vente.

2. 3.2. Modèle général des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

A l'instar du modèle de Zeyl et Dayan (1990), nous considérons la performance du commercial en matière de veille comme un point de départ. Cette performance suppose que :

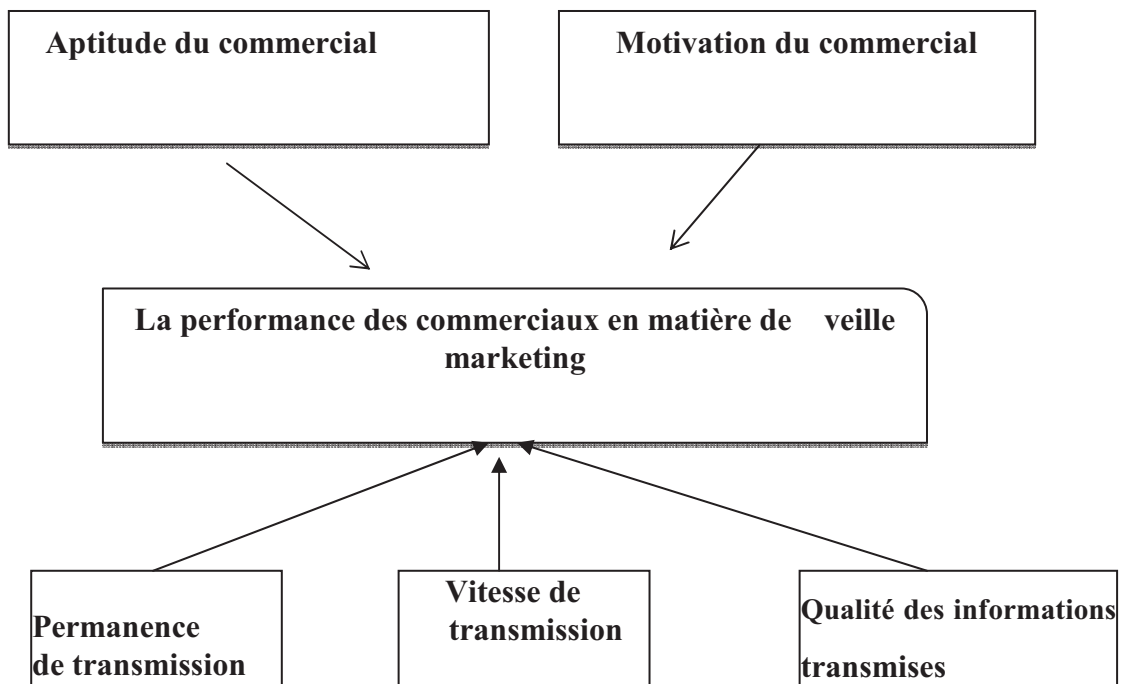
- ☞ la collecte et la transmission des informations de terrain se réalise de manière permanente ;
- ☞ les informations ainsi collectées soient rapidement transmises aux responsables commerciaux afin qu'ils disposent à temps des informations porteuses de valeur ajoutée ;
- ☞ les informations transmises aient une certaine qualité.

Figure 19a : Premier niveau des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing



Ensuite, il s'agit de remonter au deuxième niveau pour identifier les différents éléments qui vont permettre de créer les meilleures conditions d'une veille marketing performante. Encore une fois, l'étude des différents modèles précédemment présentés nous indique que l'atteinte de cet objectif dépend notamment d'aptitude et de la volonté du commercial.

Figure 19b : Premier et deuxième niveaux des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing



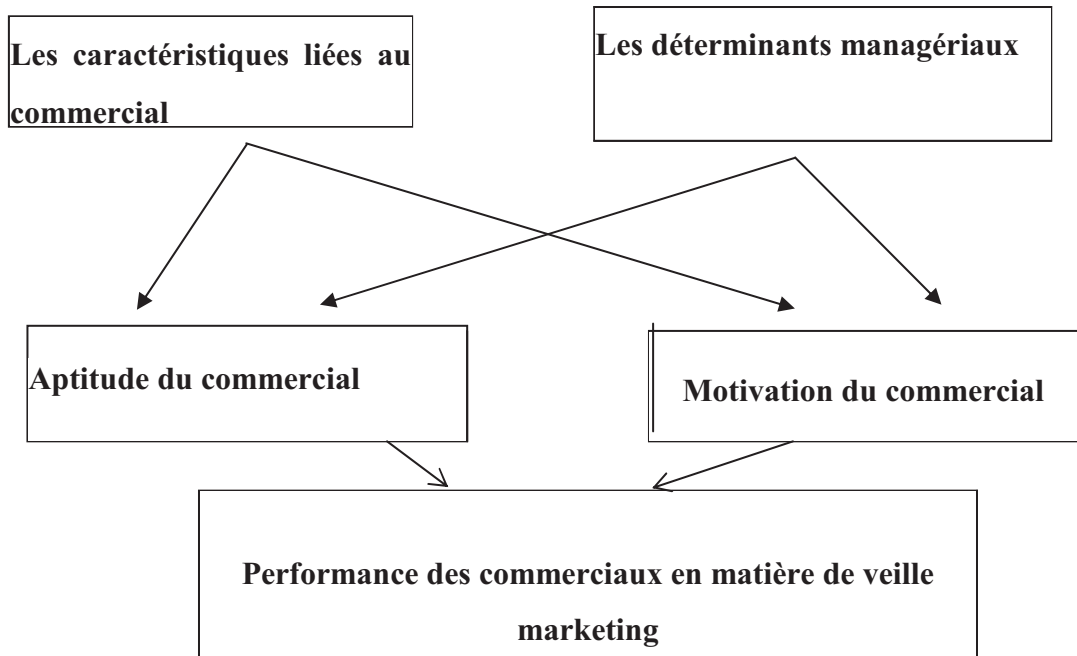
En ce qui concerne l'aptitude du commercial, le vendeur doit tout d'abord se sentir membre d'une équipe, d'une structure lui permettant de mettre en œuvre son action. Mais en même temps, il doit avoir des qualités et des dispositions personnelles qui vont lui permettre d'effectuer de manière performante les différentes tâches et missions qui lui sont confiées. Pour ce qui est de la volonté du commercial, elle correspond à la notion de motivation. Il s'agit d'un état psychologique favorable à l'égard d'une activité et en l'occurrence à l'égard des activités de veille marketing. Une analyse de la littérature traitant de la performance des commerciaux nous apprend que la notion de motivation se traduit souvent par l'effort que le commercial va consentir pour chaque activité ou chaque tâche associée à son travail (Walker et al, 1977).

Enfin, il s'agit de remonter au dernier niveau pour identifier les différents éléments susceptibles d'influencer la capacité et la motivation du commercial. La revue de la littérature nous permet de distinguer principalement deux groupes de facteurs :

☞ Les variables liées aux caractéristiques du commercial,

☞ Les facteurs managériaux.

Figure 19c : Modèle général des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing



Dans le modèle général ainsi présenté, nous retrouvons parfaitement les conclusions issues de notre analyse du modèle théorique. Celles-ci concluaient à la nécessité d'une approche intégrée adoptant un double angle de vue. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un double angle de vue à la fois personnel d'une part et managérial d'autre part. Enfin, à côté des facteurs personnels et managériaux, nous aurions pu faire intervenir les facteurs organisationnels et les facteurs externes liés notamment à l'environnement. Cependant, afin d'éviter la surcharge de notre modèle, nous nous limiterons à l'étude des facteurs personnels et managériaux susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Notre modèle a principalement pour objectifs d'être un outil opératoire et un cadre de réflexion permettant de guider des recherches empiriques ultérieures dans ce domaine.

Pour résumer- section 1 :

Les questions de la performance et de l'efficacité des commerciaux étaient toujours au centre des préoccupations des différents courants de recherche relatifs à la force de vente. Dans le cadre de notre travail de recherche, après avoir défini les concepts d'efficacité et de performance, nous avons opté pour celui de performance et décidé de l'appliquer aux activités de veille marketing des commerciaux. Puis, une construction par itération du modèle conceptuel de la recherche, proposant des allers-retours successifs entre différentes approches théoriques et différentes propositions de modèles conceptuels, a été adoptée. Le modèle ainsi construit a principalement pour objectifs d'être un outil opératoire et un cadre de réflexion permettant de guider des recherches empiriques ultérieures dans ce domaine.

Tel que le montre le modèle de la recherche, la nature des déterminants explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing varie, allant des variables managériales aux facteurs propres aux commerciaux. Certains peuvent se révéler plus importants que d'autres. Toutefois, une chose est claire ; tous les déterminants contribuent à la performance des commerciaux en matière de veille marketing et à ce titre chacun mérite notre attention.

Section 2 : une étude détaillée des facteurs influençant la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Dans la première section du présent chapitre, nous avons pris la liberté d'orienter pas à pas notre lecteur vers le modèle conceptuel final de la recherche. En effet, plutôt que de proposer d'emblée un modèle de recherche et de présenter ses différentes variables, nous avons opté pour une construction par itération du modèle théorique de la recherche. Pour ce faire, nous nous sommes référés à différents courants théoriques en adéquation avec notre problématique et nous avons enrichi progressivement notre modèle conceptuel au gré de nos développements.

Le modèle théorique ainsi construit s'appuie sur une approche système classique comportant trois niveaux conceptuels :

☞ Le premier niveau d'entrée (niveau conceptuel 1) qui se compose des déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing, c'est-à-dire la permanence de transmission, la vitesse de transmission et la qualité des informations transmises ;

☞ Le deuxième niveau de modèle (niveau conceptuel 2) qui intègre les différents éléments qui vont permettre de créer les meilleures conditions d'une veille marketing efficace c'est-à-dire l'aptitude et la motivation du commercial ;

☞ Le troisième niveau (niveau conceptuel 3) qui inclut les différents déterminants susceptibles d'influencer la capacité et la motivation des commerciaux. Il s'agit principalement des facteurs liés aux commerciaux et des variables managériales.

La figure 19c rappelle la représentation schématique du modèle théorique de la recherche et des trois niveaux conceptuels définis. La présente section est consacrée principalement à la description des variables qui décrivent ces trois niveaux conceptuels. Après quoi, les différentes hypothèses qui sous-tendent notre travail de recherche seront présentées.

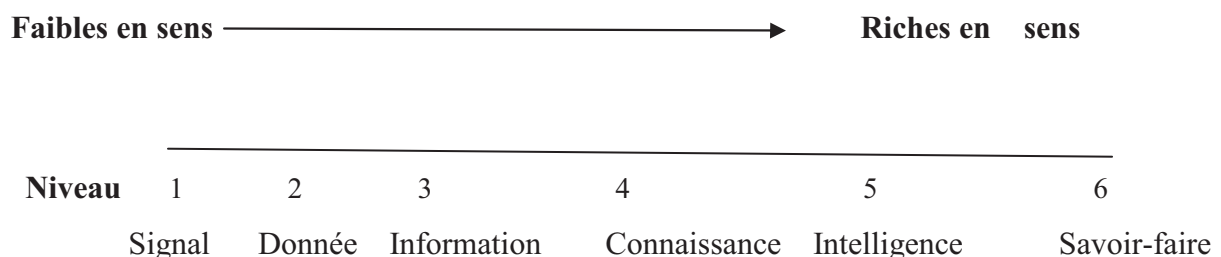
§1. Définition des concepts et des variables du premier niveau conceptuel

Le premier niveau conceptuel, qui englobe la variable principale de notre modèle c'est-à-dire la performance des commerciaux en matière de veille marketing, distingue trois déterminants à savoir la permanence de transmission, la rapidité de transmission et la qualité des informations transmises. Lors de la conceptualisation des activités de veille marketing, nous avons vu que le caractère permanent de ces activités nous permet de les distinguer des activités de recherche qui, elles, sont plutôt ponctuelles destinées à répondre à une question précise. De plus, nous avons insisté sur l'importance, pour les responsables d'entreprise en général et les managers commerciaux en particulier, de disposer rapidement des informations de veille marketing car autrement elles pourront perdre partiellement ou totalement leur utilité. Aussi, dans le paragraphe relatif aux variables du premier niveau conceptuel, nous ne reviendrons plus sur ces notions et nous focaliserons uniquement sur le troisième déterminant à savoir la qualité des informations transmises.

1.1. Rappel des concepts de donnée et d'information

De manière générale une donnée peut être vue comme le résultat direct d'une mesure. Elle peut être collectée par une personne ou par un outil de supervision et être mise dans une base de données voire dans un entrepôt de données (data warehouse) qui est une structure qui a pour but de regrouper les données de l'entreprise pour des fins analytiques et pour aider à la décision stratégique. Nous avons vu par ailleurs dans notre premier chapitre que l'information est un ensemble de données intangible qui prend un sens. Elle est ce qui apporte une connaissance, qui modifie notre vision du monde et qui réduit notre incertitude. Elle est représentée par Bensoussan (1993) comme « *la nouvelle énergie* » de l'entreprise. De plus, elle est relative au destinataire et sa validité est limitée dans le temps. Enfin, elle se construit à partir d'un ensemble de symboles, signaux, messages susceptibles d'être perçus par l'être humain. Ces symboles ne deviennent de l'information qu'à travers un modèle interprétatif propre au récepteur. Les symboles les plus souvent utilisés par l'être humain sont des images, des sons, etc. Nous appellerons ces symboles, des données. Le terme d'information est donc utilisé pour qualifier une donnée ou un ensemble de données porteur d'une signification particulière. Les données constituent donc la matière première de l'information. Elles expriment des normes, des quantités, des valeurs correspondant à des objets et à des événements, c'est-à-dire une description des faits.

Les travaux dressés par Masson (1993) constituent un préalable intéressant pour introduire de manière liminaire l'évolution du statut attribué à l'information. En se basant sur les travaux antérieurs d'Ackoff (1988), Masson a en effet, proposé une hiérarchie de six niveaux d'information.



Cette hiérarchie est originale par le fait qu'elle montre que les données se situent avant l'information et nous permet d'affirmer qu'il ne peut y avoir d'information de qualité sans

données de qualité. Reste à connaître ce que l'on entend par information de qualité. Tâche à laquelle nous allons nous consacrer à présent.

1.2. Le concept de qualité des informations

Avec l'avènement de l'internet et l'expansion des NTIC, on assiste à une prolifération de sources d'information conduisant à des volumes massifs d'information et « *générant ainsi une surcharge informationnelle dans laquelle il est souvent difficile de distinguer l'information pertinente d'une information secondaire, ou même du bruit* » (Harrathi & Calabretto, 2006).

Comme nous l'avons précisé précédemment, il existe de nombreuses conceptions de la qualité et tout le monde s'accorde sur l'importance de la qualité de l'information pour le décideur et sur le fait que la qualité de l'information peut être appréhendée par un certain nombre de dimensions, catégories et attributs mais aucune définition ne fait aujourd'hui l'unanimité (Harrathi et Calabretto, 2006).

Tableau 12 : Quelques approches de modélisation de la qualité des données

Auteurs	Dichotomie et caractérisation de la qualité des données.
Wang, Strong et Kan (1997)	« <i>Approche orientée sémantique</i> » 4 Catégories » 13 Dimensions qualité de données.
Jarke et Vassiliou (1997)	« <i>Approche orientée objectif</i> » 5 Facteurs qualité des entrepôts de données.
Calabretto, Pinon, Pouillet et Richez (1998)	« <i>Approche orientée sémantique</i> » 3 Critères de qualité d'information » 8 Critères de qualité des documents.
Berti (1999)	« <i>Approche orientée sémantique</i> » 4 Catégories » 32 Critères de qualité des données multi-sources.
Naumann et Rolker (2000)	« <i>Approche orientée traitement</i> » 3 Classes d'évaluation des critères » 11 Critères qualité de données.
Zhu et Gauch (2000)	« <i>Approche orientée sémantique</i> » 5 Critères de qualité des pages web.
Marotta (2002)	« <i>Approche orientée traitement</i> » 2 points de vue : système et utilisateur » 6 Catégories » 31 Critères.

Source : Harrathi et Calabretto (2006)

Selon Naumann et Rucker (2000), l'étude des différents travaux permet d'identifier trois approches d'analyse des critères de la qualité des données :

☞ **Approche orientée sémantique** : cette approche est basée uniquement sur la signification des critères. Autrement dit, il s'agit d'une approche intuitive où les critères sont examinés de façon générale, c'est-à-dire séparés de tout cadre d'information.

☞ **Approche orientée traitement** : cette approche examine et classe les critères de qualité de l'information selon leur déploiement dans les différentes phases du traitement de l'information.

☞ **Approche orientée objectif** : cette approche se caractérise par une définition des objectifs de la qualité à atteindre et un classement des critères selon les objectifs définis.

Dans le cadre de notre travail, nous nous contenterons de l'approche orientée « utilisation » qui définit la qualité comme « *l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs* » (Reix, 2000, p. 396). Dans cette perspective, l'utilisateur est le seul juge dont l'opinion compte lors de l'évaluation de la qualité d'une information. Dans le même état d'esprit, la norme française NFS 50-120, inspirée des travaux de l'ISO, définit la qualité comme « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* » (Reix, 2000, p. 396).

Appliquée à l'information-produit, la qualité de l'information est un concept multidimensionnel (Lesac et Lesca, 1995) qui dépend de la manière dont elle est perçue et utilisée par son destinataire (Miller, 1996). Elle est désormais d'une importance capitale car comme le précisent Naveh et Halevy (2000), les meilleures décisions sont basées avant tout sur les informations de qualité. L'analyse de la littérature nous permet d'identifier trois approches de la qualité des données et des informations (Wang et Strong, 1996) : intuitive, théorique et empirique.

L'approche intuitive permet d'effectuer une sélection des critères de la qualité de l'information et ce, en se basant sur l'expérience des chercheurs ou bien intuitivement. Utilisée par la plupart des études relatives à la qualité des informations, cette approche a pour particularité de sélectionner les critères les plus pertinents relatifs aux objectifs de chaque étude. Cependant, elle ne permet de réunir qu'un petit nombre limité de critères communs d'évaluation de la qualité des informations.

L'approche théorique, quant à elle, se concentre sur la façon dont les données peuvent devenir déficientes lors du processus de fabrication de ces données. Cette approche a pour avantage de pouvoir fournir un ensemble complet de critères de qualité propre à une information.

Cependant, à l'instar de l'approche intuitive, l'approche théorique ne tient pas compte du point de vue de l'utilisateur.

Enfin, l'approche empirique est celle qui permet de connaître le point de vue des utilisateurs et de les interroger sur l'importance relative de chaque critère d'évaluation de la qualité d'une information. Ainsi, il arrive que les utilisateurs énumèrent des critères qui n'ont pas été pris en considération par les enquêteurs. Cependant, l'exactitude des résultats ne peut être appréciée par des principes fondamentaux

La recension de la littérature relative à la qualité des informations fait ressortir que l'accessibilité et la délivrance en temps utile sont donc deux variables clés pour les entreprises qui désirent bénéficier d'un avantage compétitif durable. Etant donné l'importance de la notion de qualité des informations pour les entreprises, elle a permis à de nombreux auteurs d'exprimer leurs visions dont les travaux les plus significatifs seront exposés dans les paragraphes suivants.

1.2.1. Les différentes visions de la qualité des informations

La qualité de l'information est un champ de recherche qui a suscité depuis longtemps de nombreux travaux (Strong et al., 1997 ; Jarke et al., 1997 ; Gertz et al., 2004) mais qui prend une dimension cruciale ces dernières années en raison de la multiplicité des sources de données, de leur hétérogénéité et de leur évolutivité de plus en plus accélérée (Bouzeghoub et al., 2007).

Dans ce paragraphe nous nous intéresserons aux principaux modèles existants de la qualité des informations. Notre objectif est d'analyser les visions de quelques auteurs et de présenter les critères d'évaluation de la qualité de l'information pris en compte dans leurs modèles respectifs.

1.2.1.1. L'approche de Miller (1996)

Selon cet auteur, la qualité de l'information dépend de la manière dont elle est perçue et utilisée par son utilisateur. En effet, comme le souligne Miller, la détermination de la qualité de l'information nécessite que nous élaborions, en premier lieu, une liste, voire un tableau des critères les plus importants de la qualité des informations et que nous précisions, en second

lieu, l'importance de chacun de ces critères pour l'utilisateur. L'auteur met ainsi en évidence dix dimensions de la qualité de l'information :

- ☞ La pertinence ;
- ☞ La précision ;
- ☞ La disponibilité ;
- ☞ La complétude ;
- ☞ La cohérence ;
- ☞ La présentation ;
- ☞ L'accessibilité ;
- ☞ La compatibilité ;
- ☞ La sécurité ;
- ☞ La validité.

Dans la vision de Miller, la valeur de l'information ne réside pas en elle-même mais dans la façon dont elle affecte son utilisateur. Autrement dit, le client ou l'utilisateur de l'information est central au sein du processus. D'où la nécessité pour les concepteurs du système d'information de bien comprendre le sens de la qualité de l'information pour les clients.

1.2.1.2. Les visions de Lesca et al. (1995) et de Zmud (1978)

Lesca et al. (1995) ont, quant à eux, dans leur ouvrage consacré à la gestion de l'information, considéré que la qualité de l'information devrait être un objectif permanent des dirigeants d'entreprises. Dans le cas contraire, précisent-ils, nous devrions nous attendre à ce que l'entreprise soit pénalisée de multiples façons. Ainsi, ils distinguent trois catégories d'information à savoir ; l'information de fonctionnement, l'information d'influence et enfin, l'information d'anticipation. L'information de fonctionnement correspond à l'ensemble des informations qui est indispensable au fonctionnement mécanique quotidien de l'entreprise et est lié à des tâches répétitives. L'information d'influence a, quant à elle, pour finalité d'influer sur le comportement des acteurs pertinents (internes ou externes) pour l'entreprise, afin de les rendre aussi coopérants que possible. Enfin, l'information d'anticipation est celle qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Ce type

d'information est généralement lié à des tâches peu répétitives réalisées dans un contexte d'incertitude. De plus, Lesca et al. (1995) affirment que la qualité et le bon usage de ces trois catégories d'information contribuent aux performances économiques et à l'obtention d'avantages concurrentiels de l'entreprise.

Pour dépasser les abstractions, ces auteurs ont choisi, dans leur ouvrage, une image et un fil conducteur. L'image, c'est la maladie de l'information ; le fil conducteur, ce sont les maladies de l'information dont peut souffrir une entreprise, ainsi que leurs conséquences sur les performances économiques de celle-ci. De plus, tout en considérant l'information, tour à tour, comme un processus et comme un produit du processus, ils énumèrent des maladies de l'information en tant que produit (appelées maladies organiques de l'information) et également en tant que processus (appelées maladies circulatoires) et proposent un modèle conceptuel pour évaluer la qualité de l'information vue comme un produit.

Tableau 13 : Les critères d'évaluation de la qualité de l'information-produit

<u>Qualités de l'information</u>		<u>Maladies de l'information</u>	
Utilité, pertinence	←	versus	→ surcharge
Clarté, compréhensibilité	←	versus	→ ambiguïté
Complétude	←	versus	→ manque, incertitude
Cohérence	←	versus	→ incohérence
Présentation adaptée	←	versus	→ présentation inadaptée

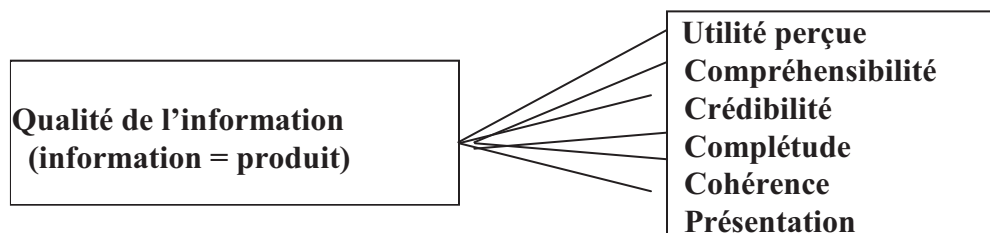
Source : Lesca et al. (1995)

Tableau 14 : Les critères d'évaluation de la qualité de l'information-processus

<u>Qualités de l'information</u>		<u>Maladies de l'information</u>
Fiabilité, crédibilité	← versus →	Pas fiable
Accessibilité, disponibilité	← versus →	Information fantôme
Fidélité	← versus →	Distorsion
Interactivité, feedback	← versus →	Cécité

Source : Lesca et al. (1995)

Figure 20 : Le modèle conceptuel de Lesca et al. (1995) pour évaluer la qualité de l'information (Information=produit)



Dans le même état d'esprit, Zmud (1978), dans une étude consacrée à l'évaluation du système d'information de l'entreprise, a cherché à mettre en évidence les critères sur lesquels les managers évaluaient les informations. Ce faisant, il a pu distinguer huit dimensions à savoir :

- ☞ La pertinence (i.e. utilité, attendue, importante, appropriée) ;
- ☞ La précision (i.e. crédible) ;
- ☞ Le fait qu'elle soit raisonnable (i.e. logique, sensée) ;
- ☞ Le fait qu'elle soit factuelle ou non (i.e. vraie) ;
- ☞ La quantité de l'information (i.e. complète, suffisante) ;
- ☞ L'opportunité / fiabilité (i.e. actuelle, valide) ;

- ☞ L'organisation de l'information (i.e. ordonnée) ;
- ☞ La lisibilité (i.e. claire, simple, commode).

Après avoir regroupé ces différents critères selon 4 grandes catégories (la qualité de l'information, les composantes de la pertinence de l'information, la qualité du format et la qualité du sens de l'information), un tableau présentant les différents aspects de la qualité des données a été proposé par Zmud (1978).

Tableau 15 : Les dimensions descriptives des informations de gestion d'après Zmud (1978)

<p>La qualité de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La pertinence (appropriée, utile, attendue, importante)
<p>Les composantes de la pertinence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La précision (crédible) ◆ Le fait que l'information soit factuelle (vraie) ◆ La quantité d'informations (complète, suffisante) ◆ Le fait que l'information soit fiable/opportune (actuelle, valide)
<p>La qualité du format :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ L'organisation de l'information (ordonnée) ◆ La lisibilité de l'information (claire, commode, simple)
<p>La qualité du sens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le fait que l'information soit raisonnable (logique, sensée)

1.2.1.3. Les visions de Wang & Strong (1996) et Redman (1998)

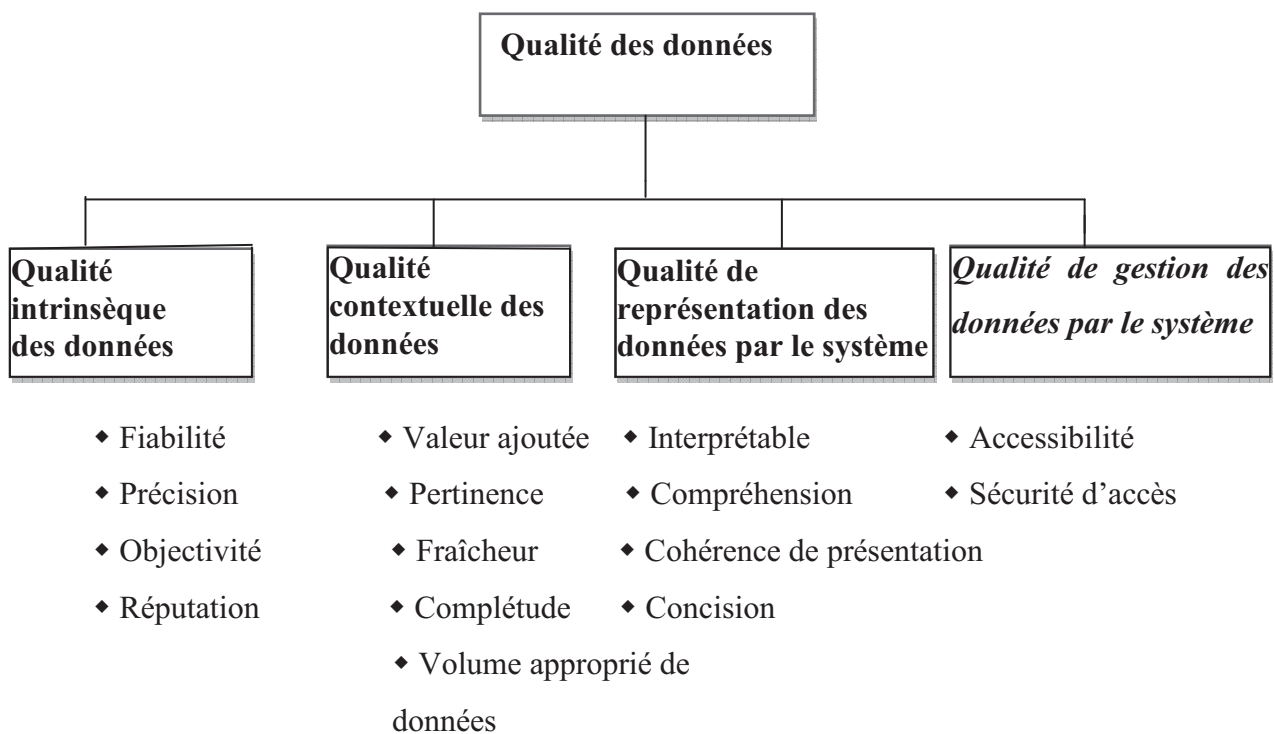
Wang et Strong (1996) et Redman (1998) prennent, eux, le parti d'analyser la qualité des données. Bien que les modèles de ces auteurs divergent un peu de notre objectif, leurs visions nous ont semblé intéressantes et méritent d'être décrites.

Wang et Strong (1996) proposent un modèle conceptuel de la qualité des données telle qu'elle est perçue par les utilisateurs. En effet, selon ces auteurs, c'est l'utilisateur qui sera capable de dire si le produit est adapté à l'utilisation qu'il souhaite en faire. A cette fin, deux études ont

été menées par ces chercheurs. Dans un premier temps, une liste de l'ensemble des critères possible d'une donnée a été élaborée afin de les soumettre, dans un second temps à l'appréciation des utilisateurs.

Wang et Strong ont mis ainsi en exergue 118 critères de la qualité des données tels qu'ils étaient perçus par les clients. Après les avoir regroupés selon quinze dimensions, puis quatre catégories, un modèle hiérarchique présentant les aspects de la qualité des données a été proposé par les auteurs.

Figure 21. Le modèle de la qualité des données d'après Wang et Strong (1996)



Poursuivant dans la même voie, Redman (1998) propose un modèle qui comprend vingt-sept dimensions. Ces vingt-sept critères se réfèrent à la vue conceptuelle, aux valeurs et enfin aux représentations des données.

Tableau 16 : Le modèle de la qualité des données d'après Redman (1998)

Vue conceptuelle

<i>Portée</i>	complétude	Primordialité	
<i>Niveau de détails</i>	Granularité des attributs	Précision des domaines	
<i>Composition</i>	Evidence	Identification	Homogénéité
<i>Contenu</i>	Pertinence	Obtention potentielle	Précision des définitions
<i>Cohérence de la vue</i>	Cohérence sémantique	Cohérence structurelle	
<i>Réaction aux changements</i>	Pérennité	Flexibilité	

Valeurs

Exactitude	Complétude
Cohérence	Actualisation / Cycle de temps

Représentation

Formats	Adéquation	Précision des formats	Utilisation efficace du stockage
	Interprétation	Flexibilité des formats	Aptitude à représenter les valeurs nulles
	Portabilité		
Instances physiques	Cohérence des représentations		

L'analyse de ce modèle nous montre qu'il ressemble en plusieurs points à celui de Wang et Strong. Par exemple dans le choix des catégories, la vue conceptuelle est similaire à celui de

la qualité contextuelle des données proposées par Wang et Strong. Cependant, ce modèle n'a jamais été validé par les utilisateurs comme a pu l'être celui de Wang et Strong.

A la lumière de cette présentation, il ressort donc que les critères de qualité d'information pris en compte par les utilisateurs sont nombreux et par conséquent il est difficile de les intégrer tous dans notre modèle. Les critères d'évaluation d'une information étant finalement très subjectifs, nous avons décidé d'interroger, lors de nos différents entretiens, les responsables commerciaux au sujet de l'importance de ces différents critères. Ce faisant, ils nous ont proposé à l'unanimité quatre critères importants d'évaluation des informations transmises par les commerciaux, à savoir : la pertinence, la clarté, la rapidité et la fiabilité des informations transmises. En effet, selon les différents auteurs rencontrés dans la littérature consacrée au système d'information de l'entreprise, la portée sémantique d'une information dépend avant tout des capacités de jugement de celui qui l'appréhende, en l'occurrence ici des responsables commerciaux.

A ce niveau d'analyse et conformément à notre modèle de base, nous allons chercher à remonter au deuxième niveau conceptuel de notre schéma de synthèse et ce, dans le but d'affiner les variables qui peuvent potentiellement avoir un impact sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

§2. Définition des concepts et des variables du deuxième niveau conceptuel

En ce qui concerne les variables intermédiaires permettant d'analyser la performance des commerciaux en matière de veille marketing, la revue de la littérature associée à la phase exploratoire nous a permis d'identifier la motivation et l'aptitude des commerciaux comme variables susceptibles d'expliquer leur performance en matière de veille marketing. Or, nous avons vu précédemment que pour le commercial, avoir la capacité de vendre ou de transmettre des informations de terrain, c'est surtout avoir des qualités ou des dispositions personnelles qui vont lui permettre d'effectuer efficacement la mission qui lui a été confiée. C'est pourquoi l'analyse de la variable relative à l'aptitude des commerciaux va être focalisée principalement sur l'analyse des caractéristiques liées au commercial en tant qu'individu. Dans le présent paragraphe, nous tenterons d'intégrer les connaissances provenant des recherches portant sur

ces deux catégories de variables c'est-à-dire la motivation et les variables liées au commercial, dans la description de la performance du commercial.

2.1. La motivation

A partir du moment où le commercial est sujet « libre » dans le processus de transmission des informations de terrain plutôt que simple objet soumis à une définition « scientifique » de sa tâche, se pose la question de son engagement dans son travail (Jarrosson, 1999). De manière générale, l'individu va agir, d'une part, en fonction de ses aptitudes personnelles, et d'autre part, en fonction d'un degré plus ou moins fort de motivation. Selon le schéma initial de Zeyl et Dayan (1990), la motivation est ce qui va définir la volonté du commercial de s'investir dans les activités de veille marketing. Les travaux de recherche consacrés à l'étude de la motivation au travail constituent un champ de recherche majeur des sciences de gestion. Afin de mieux situer notre travail dans un cadre théorique plus général, nous proposons de nous attarder sur ce concept et de rappeler quelques notions fondamentales liées à la motivation dans l'organisation.

2.1.1. Le concept de motivation

Le concept de motivation a été très souvent assimilé à la notion d'effort dans un bon nombre de recherches sur la vente. En particulier, Walker, Churchill et Ford (1977, p. 160) définissent la motivation comme « *le montant de l'effort que le commercial désire engager dans chacune de ses activités ou tâches liées à son travail* ». Mais cette définition ne satisfait pas tous les chercheurs et ils estiment nécessaire de bien distinguer la notion de motivation de celle d'effort. Ainsi, la motivation est vue comme la prédisposition ou l'état psychologique d'un individu par rapport à des choix qu'il devra opérer dans son comportement. L'effort, quant à lui, représente la force ou l'énergie avec laquelle le travail est accompli (Brown et Peterson, 1993). Cette distinction permet à la motivation d'être considérée comme un antécédent de l'effort.

Pour un certain nombre d'auteurs tels que Capmbell et Pritchard (1976), Atkinson (1964), Kanfer (1990), Roussel (1996), l'expression concrète de la motivation d'une personne peut être analysée selon trois dimensions : l'intensité, la persistance et la direction. L'intensité

correspond à l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. La direction se réfère à la sélection de tâches prioritaires parmi l'ensemble des attributions du travailleur et à l'approche particulière utilisée pour les réaliser (Ganassali, 1995). La persistance correspond à la continuité dans le temps de dépense de l'effort. Parmi ces trois dimensions, la persistance et l'intensité représentent la dimension non directionnelle de l'effort : le niveau d'effort. Le choix, quant à lui, définit la dimension directionnelle de l'effort : la direction de l'effort. Celle-ci nous explique la manière dont le commercial va répartir son énergie entre les différentes activités considérées comme prioritaires dans l'entreprise (Katerberg et Blau, 1983).

Malgré de nombreux travaux relatifs à la motivation du commercial dans lesquels les auteurs ont opté pour une analyse non-directionnelle de l'effort, il semble maintenant établi qu'il est nécessaire d'intégrer la double dimension de l'effort du commercial. Cette vision s'impose d'autant plus nettement quand nous nous intéressons aux conséquences de l'effort sur l'efficacité et la performance (Weitz et al., 1986).

Le commercial détermine le niveau d'effort qu'il va fournir et la façon dont il va répartir cet effort entre les différentes missions qui lui sont attribuées. Ici, le manager pourrait, par un certain nombre de mesures, influencer la quantité et la qualité de l'effort fourni par le commercial. Celui-ci, va alors développer en fonction de ses attentes propres des réponses cognitives, affectives et comportementales aux actions managériales. Celles-ci vont donc décider du niveau et de la direction de l'effort consenti par le commercial.

Dans l'entreprise, nous ne visons pas la motivation pour elle-même mais nous supposons que les commerciaux motivés sont plus performants et efficaces que les commerciaux non motivés. Et c'est cette performance ou efficacité présupposée qui est le but véritable de la motivation.

2.1.2. De l'explication de la performance par les motivations

Nous venons de voir que le concept de motivation peut être utilisé comme un antécédent de l'effort de veille des commerciaux. Deux approches théoriques ont été proposées (Campbell et al. 1970 ; Brown et Peterson, 1993 ; Francès, 1987 ; Rojot et Bergmann, 1995) : l'approche

substantive liée au contenu et l'approche procédurale. Nous verrons successivement ces deux approches en justifiant le choix d'adopter l'approche procédurale.

2.1.2.1. L'approche substantive de la motivation

Cette approche regroupe un ensemble de théories qui s'intéressent au contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Ces théories postulent que l'homme agit pour satisfaire des besoins. Le besoin « *matérialise un manque qui éloigne l'homme d'un état d'équilibre jugé satisfaisant. Le besoin satisfait ramène à cet état d'équilibre* » (Jarrosson, 1999, p. 34). Pour motiver l'individu, il faut donc connaître ses besoins, les prendre en compte et constituer la satisfaction du besoin comme monnaie d'échange. Parmi ces théories dites de contenu, celles de Maslow (1943) et d'Herzberg et al. (1959) sont les plus citées. Est-il nécessaire de rappeler que Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins selon une pyramide ascendante, se déclinant des besoins physiologiques aux besoins de réalisation de soi, en passant par les besoins de sécurité, d'amour et d'estime ? Bien que cette théorie semble séduisante, elle est très souvent critiquée notamment pour « *l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose* » (Roussel, 1995, p. 46) et sa faible validité empirique (Thériault, 1983 ; Roussel, 1996).

Les idées de Maslow ont été reprises et repensées par d'autres chercheurs dont le plus connu est sans doute Herzberg. Celui-ci a tenté de les approfondir plus spécialement en milieu organisationnel, et a proposé ainsi sa fameuse théorie dite des deux facteurs. Concrètement, Herzberg et al. (1959) ont défini des aspects de l'emploi qui sont sources de motivation et d'autres qui n'ont pas cette qualité. Ce faisant, ils ont proposé une classification universelle entre facteurs de motivation qui relèvent du contenu du travail, et facteurs d'hygiène qui sont liés au contexte de l'entreprise (Herzberg, 1971):

☞ Les facteurs de motivation sont relatifs aux accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), à la reconnaissance des accomplissements, à la responsabilité, à la promotion, à la possibilité de développement.

☞ Les facteurs d'hygiène relèvent du supérieur (qualités et défauts), de la politique et de l'administration de l'entreprise, de la rémunération, de la sécurité de l'emploi, des conditions de travail.

Malgré l'incertitude qui plane sur cette théorie, elle est populaire car, à l'instar de la théorie des besoins de Maslow, elle a su simplifier « *un phénomène aussi complexe que la motivation, le rendant ainsi accessible à l'ensemble des gestionnaires en milieu industriel* » (Maillet, 1989, p. 179).

En définitive, ces premières théories ont permis de mettre en évidence l'importance des aspects psychologiques dans la motivation des individus. De plus, elles ont énuméré les moyens qui doivent être pris en compte pour motiver les individus en général et les commerciaux en particulier. Cependant, ils n'expliquent pas comment le mécanisme ou le processus de motivation fonctionne chez l'homme. Cette ambition théorique relève davantage des théories de la motivation dite des processus.

2.1.2.2. L'approche procédurale de la motivation

Les théories qui étudient la motivation selon l'approche procédurale cherchent davantage à « *Comprendre pourquoi la personne opte pour un mode de comportement spécifique plutôt qu'un autre, dans sa quête pour la satisfaction de ses besoins* » (Maillet, 1989, p. 159). Dès lors, elles cherchent à comprendre la manière dont les individus orientent leur comportement vers telle ou telle action.

Parmi ces théories, celle des attentes a attiré l'attention de nombreux chercheurs, notamment dans le domaine de la force de vente (Smith et al., 2000 ; Gray et Wert-Gray, 1999, 1998 ; Johnson et Keysuk, 1994 ; Dubinsky et al. 1993 ; Ingram et al., 1989). Initiée par Vroom (1964), cette théorie définit la performance au travail (P) comme une fonction multiplicative de la motivation (M) et de la capacité (A).

$$P = f(M \times A)$$

La motivation est déterminée par trois facteurs : l'attente ou l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V)

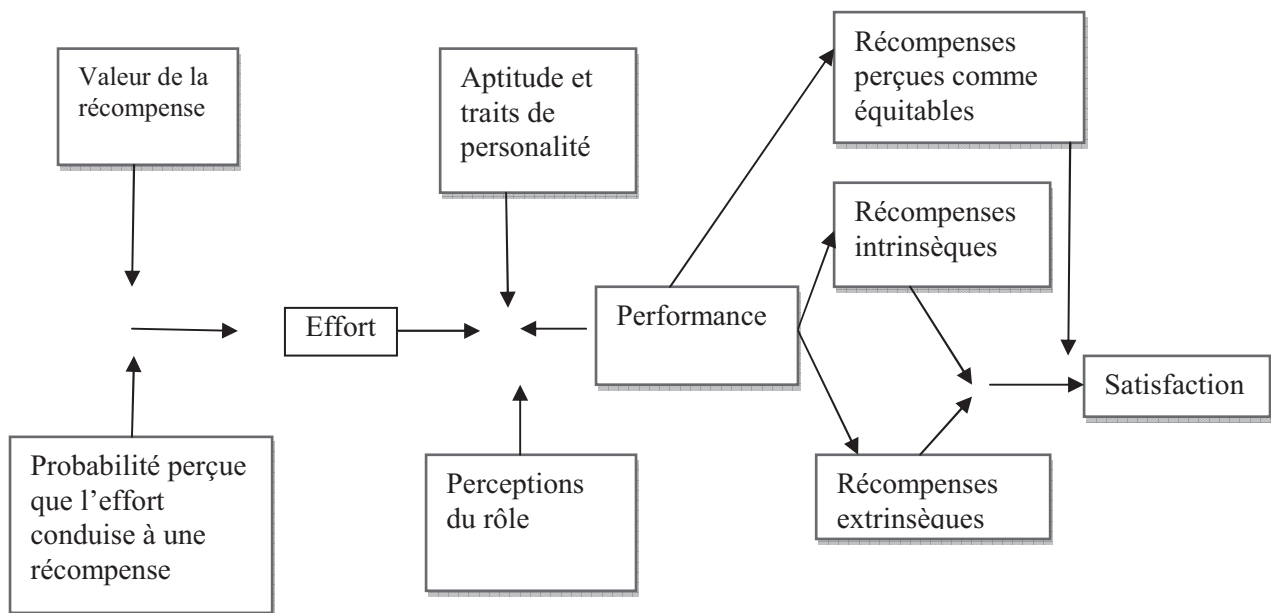
$$M = f(E \times V \times I)$$

Ainsi exposé, le comportement de l'individu résulte de la perception qu'il aura de chacun de ces facteurs. L'attente correspond à la probabilité subjective perçue par l'individu d'améliorer sa performance dans une certaine direction de sa fonction lorsqu'il y consacre une certaine quantité d'efforts. L'instrumentalité est liée à la probabilité perçue par l'individu d'obtenir une récompense (résultat du second niveau) en fonction d'un niveau de performance donné (résultat du premier niveau). Quant à la valence, elle correspond à la désirabilité de la récompense liée à un niveau de performance donné.

Les travaux de Vroom ont permis, dans un premier temps, de mettre en évidence le rôle important de la motivation sur la performance au travail. Ce faisant, ils ne se sont pas limités à la récompense et ont permis d'identifier d'autres variables telles que la probabilité d'obtention de la récompense et surtout la perception de l'influence de l'effort fourni sur les résultats obtenus. Cette théorie a fait l'objet de nombreux travaux de recherche ayant pour objectif de tester notamment le poids relatif de plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la motivation et la performance au travail (Olivier, 1974 ; Teas, 1981 ; DeCarlo, 1997).

Parmi les successeurs de Vroom, les plus connus sont sans doute Lawler et Porter (1968). Leur apport majeur est de démontrer que l'effort est l'indicateur le mieux approprié pour évaluer la motivation au travail. Leur modèle propose « *un système d'explication du processus qui conduit une récompense (...) à devenir motivante* » (Roussel, 1996, p. 97). Ce modèle met en relation la motivation dont l'indicateur est le comportement d'effort, la performance et la satisfaction au travail. Porter et Lawler distinguent les récompenses intrinsèques des récompenses extrinsèques et regroupent ces différents éléments de récompense dans un ensemble où interviennent également les aptitudes et la perception du rôle.

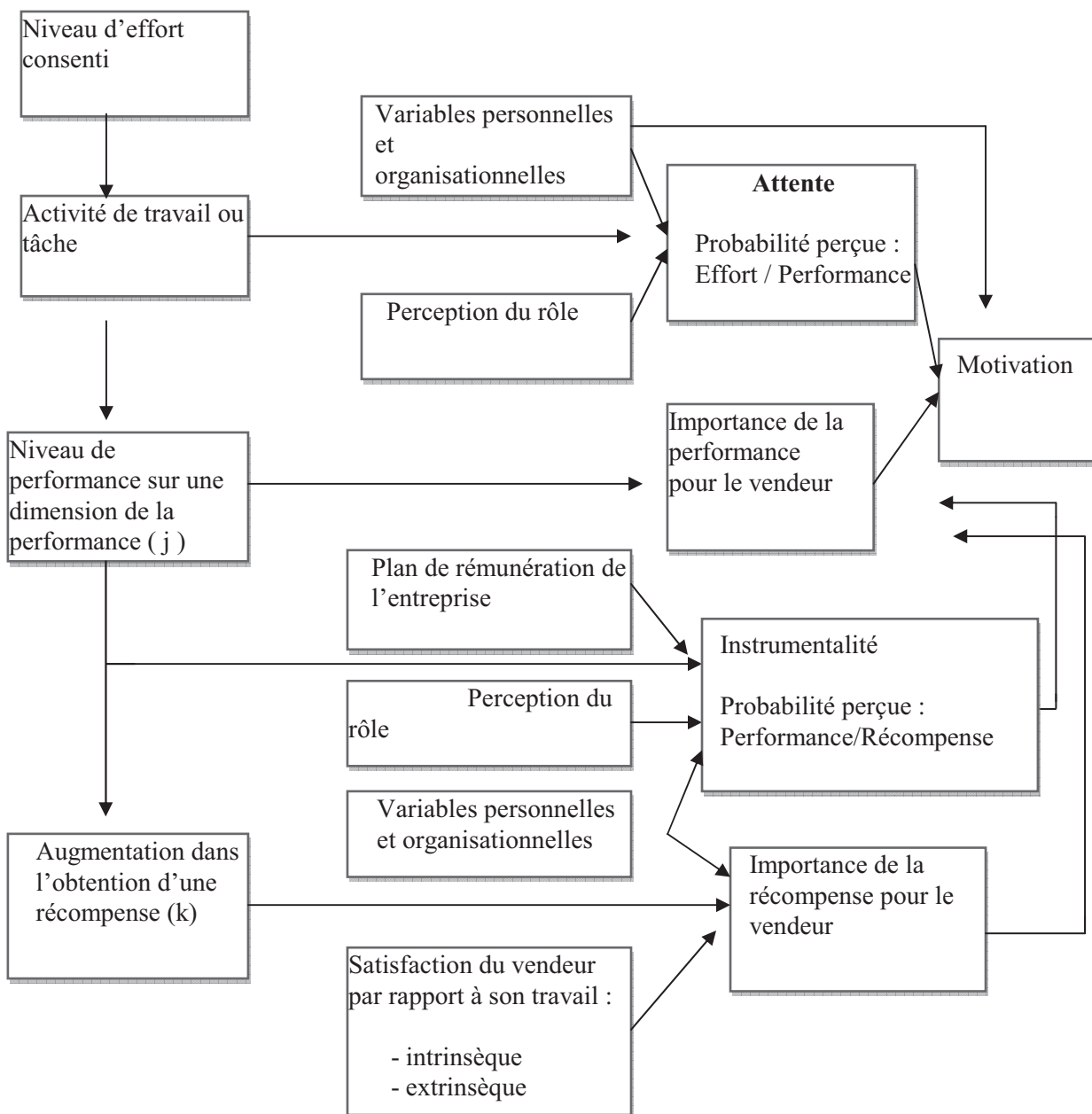
Figure 22 : Modèle théorique de Porter L. W. et Lawler Edward E. (1968)



Selon les auteurs, l'individu sera motivé, et donc décide de déployer le niveau d'effort nécessaire, dans la mesure où la récompense qu'on lui propose est valorisante et qu'il existe dans son esprit une probabilité plus ou moins forte d'obtention de cette récompense. Celle-ci, si elle est jugée équitable, contribue alors à la satisfaction de l'employé.

Poursuivant dans cette voie, Walker, Churchill et Ford (1977) présentent, comme nous l'avons déjà souligné, un modèle explicatif de la motivation et de la performance du vendeur (Figure 23). Ils font appel à l'ensemble des théories précédemment évoquées et notamment celles de Vroom(1964), Porter et Lawler (1968). Comme le montre leur modèle, Walker, Churchill et Ford appliquent la distinction de Porter et Lawler entre dimensions intrinsèques et extrinsèques à la fois à la récompense et à la satisfaction. De plus, ils introduisent dans leur modèle les variables organisationnelles et c'est surtout à ce niveau que ce travail s'insère dans la problématique qui nous intéresse.

Figure 23 : Modèle explicatif de la motivation de Churchill et al. (1977)



Ainsi que nous l'avons déjà expliqué précédemment, selon les auteurs de ce modèle, la performance des commerciaux dépendrait de trois variables principales :

- ☞ Leur motivation ;
- ☞ Leur aptitude ;
- ☞ La perception qu'ils ont de leur rôle.

Ces trois variables sont alors influencées par des variables personnelles, organisationnelles et environnementales. Par ailleurs, la performance des commerciaux est susceptible d'entraîner des récompenses (intrinsèques, extrinsèques)⁹ qui vont alors provoquer leur satisfaction (intrinsèque, extrinsèque)¹⁰.

Même si ce modèle a servi de cadre de réflexion à de nombreux travaux de recherche, il n'a pas encore été appliqué à la problématique de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Or, il nous semble qu'une telle tentative n'est pas sans intérêt et permet d'élargir encore davantage le champ d'application de cette théorie.

En résumé, nous constatons que l'approche dite « procédurale » des théories de la motivation se préoccupe à la fois des aspects individuels et organisationnels relatifs au travail de l'individu en général et du commercial en particulier. Les théories et modèles présentés nous confirment par ailleurs, la pertinence d'une approche intégrée des facteurs explicatifs de la performance commerciale. Ce qui nous permet dès lors de nous focaliser sur la relation entre la motivation et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

2.1.2.3. Motivation et performance des commerciaux en matière de veille marketing

Nous venons de voir que le comportement motivé est animé par une force (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs ou de la charge de travail. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est le niveau d'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. Il est défini par Naylor et al. (1980) comme la quantité d'énergie dépensée sur une activité par unité de temps. Les travaux s'intéressant à la vente proprement dite, ont toujours insisté sur l'importance de l'effort comme facteur de performance des commerciaux (Walker, Churchill et Ford, 1977 ; Brown et Peterson, 1993, 1994 ; Chowdhury, 1993 ; Leo et al. 1994 ; Kwaku et Kamel, 1998).

⁹ Les récompenses intrinsèques peuvent être relatives aux besoins d'accomplissement ou de développement alors Les récompenses extrinsèques concernent une promotion, une augmentation de salaire, etc.

¹⁰ Les satisfactions intrinsèques sont par exemple liées aux opportunités de développement personnel ou bien encore correspondent au travail, alors que les satisfactions extrinsèques peuvent relever de la rémunération, de la promotion, du type de contrôle effectué, etc.

En ce qui concerne le système d'intelligence de l'entreprise, nous avons vu que le commercial, de par sa position à l'interface entre l'entreprise et le marché, constitue un acteur clé de ce système. A ce niveau, le commercial a pour mission d'informer continuellement l'entreprise de l'évolution du marché et d'enrichir ainsi son système d'intelligence par les informations de qualité qu'il pourrait collecter sur le terrain. De plus, pour être efficace, il doit faire en sorte que la collecte et la transmission des informations se fassent de manière systématique et rapide. Aussi, à l'instar de la vente proprement dite, il semble donc justifié « *d'analyser la manière dont les commerciaux s'engagent dans les activités de veille sur le terrain à travers l'effort qu'ils vont accepter d'allouer à cette tâche spécifique de leur fonction* » (Le Bon, 1998, p. 157), et ce, d'autant plus que la relation effort-management a fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Nous énonçons donc l'hypothèse suivante :

Pour ce qui est de la direction de l'effort, elle a également été pressentie comme favorisant la performance du commercial mais les recherches qui s'y consacrent ont été moins nombreuses. La direction de l'effort représente le volume d'énergie consacré par le commercial sur les activités jugées prioritaires. Etant donné l'autonomie relativement forte des commerciaux, ils vont décider de l'intensité mais surtout de la répartition de leur engagement professionnel (Darmon, 1993). Ceci nous permet d'énoncer notre seconde hypothèse :

H1. Plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

2.2. L'aptitude

Selon Churchill et al. (1985), les caractéristiques personnelles peuvent être décomposées en compétences, aptitudes et caractéristiques socio-démographiques. Le niveau de compétence correspond au niveau d'expertise atteint par le commercial pour accomplir ses tâches de vente (Darmon, 1993). Correspondant au « savoir » et au « savoir-faire » d'un commercial, les compétences peuvent être généralement améliorées de deux manières : la formation et l'expérience acquise sur le terrain (Darmon, 1993).

Pour ce qui est des caractéristiques sociodémographiques, elles correspondent à des variables tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, etc. Elles sont quasiment stables et l'entreprise

a peu de moyens pour agir sur elles, si ce n'est par recrutement (Ganassali, 1995) et surtout, elles n'ont pas montré jusqu'alors une influence notable directe sur la performance.

Quant à l'aptitude de l'individu, elle est considérée comme une contrainte par rapport à sa capacité à réaliser son travail de vente (et de collecte d'information de terrain) selon une compréhension adéquate de son rôle et une motivation à atteindre un résultat. Selon Perotto (2011), les aptitudes peuvent être regroupées en grandes catégories telles que la capacité intellectuelle globale, les traits de personnalité et les intérêts professionnels voire relationnelles (Ganassali, 1995). Analysé sous l'angle de la performance, la capacité à exécuter avec succès une tâche spécifique est une variable importante pour expliquer le niveau que le vendeur fournit sur une tâche et le niveau de performance atteint.

Selon Perotto (2011), la capacité ou l'aptitude qu'il faut prendre en compte et les façons appropriées de la mesurer, sont très spécifiques à la tâche et les mesures appropriées de ce construit peuvent varier énormément selon les industries, les types de produit...en fonction des tâches spécifiques qui doivent être réalisées et des dimensions de la performance qui sont considérées comme importantes.

Selon Walker et al. (1985), une mesure générale de l'aptitude peut souvent ne pas prendre en compte cet aspect spécifique des tâches et il est nécessaire de prendre également en considération l'aptitude perçue du vendeur et son niveau général de confiance en soi, qui vont fortement influencer son niveau d'expectation. C'est pourquoi, l'intelligence du vendeur et ses perceptions de sa propre capacité de vendeur peuvent influencer fortement sur sa performance et donc sa motivation à fournir un effort sur différents aspects de son poste dont la transmission des informations de terrain. Ceci nous permet d'énoncer notre seconde hypothèse :

H2. Plus l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

§3. Définition des concepts et des variables du troisième niveau conceptuel

Une fois les variables du second niveau définies, nous allons nous intéresser aux variables du troisième niveau conceptuel. Ici, nous distinguons d'une part des variables personnelles et les variables managériales susceptibles d'influencer l'aptitude et la motivation des commerciaux en matière de la transmission des informations de terrain.

3.1. Les caractéristiques personnelles

De manière générale, dans le domaine de la vente, l'étude des facteurs personnels représente une importance capitale car elle renvoie à un aspect pratique primordial qui est le recrutement. Mais le commercial étant appelé à assurer différentes missions dont celle de la veille marketing, il est difficile pour les managers de recruter leurs commerciaux en tenant compte des caractéristiques personnelles propres à chaque aspect de leurs missions. C'est pourquoi, les entreprises et les cabinets de recrutement spécialisés en gestion des ressources humaines identifient un certain nombre de qualités considérées comme importantes pour l'exercice d'une fonction commerciale et relativement communes à plusieurs situations. Les caractéristiques personnelles étant nombreuses, nous nous sommes efforcés à sélectionner celles qui paraissent les plus pertinentes et ce, afin de « *respecter les contraintes de parcimonie qui doit sous-tendre tout modèle théorique voué à un test empirique* » (Ganassali, 1995, p. 73). Ainsi, nous avons retenu trois facteurs qui vont être décrits à présent.

3.1.1. La clarté de rôle des commerciaux

Nous avons vu que le commercial est amené à assurer différentes missions dans l'entreprise dont celle de la veille marketing. Ces missions sont déterminées par les attentes et les demandes exprimées par son environnement c'est-à-dire ses différents partenaires tels que les supérieurs hiérarchiques, les gestionnaires de l'entreprise, les collègues, etc. (Behrman et al. 1981). Le commercial développe alors certaines perceptions de son rôle. Selon Walker et al. (1975), trois perceptions sont particulièrement importantes : la précision, les conflits et l'ambiguïté du rôle tenu par le commercial.

En matière de veille marketing, le conflit dans la perception de rôle du commercial se produit lorsque les demandes qui lui sont adressées sont contradictoires ou incompatibles (Rizo et al., 1970). Par exemple, il peut lui paraître impossible de collecter et de transmettre des informations de terrain en raison notamment de l'étendue de son territoire de vente et du nombre de clients dont il assure la responsabilité. Dans le cadre de notre travail, l'analyse des résultats de nos différents entretiens exploratoires effectués auprès des commerciaux et des responsables marketing appartenant à différents secteurs d'activités nous apprend qu'en dépit de l'importance des informations de terrain aux yeux des responsables, ils demandent avant tout à leurs commerciaux de se consacrer à leur activité principale à savoir la vente. Autrement dit, c'est bien l'activité directement rémunératrice pour l'entreprise qui l'emporte sur les autres missions du commercial. Ce qui permet d'écarter raisonnablement « toute possibilité du conflit de rôle » de la part des responsables commerciaux et marketing. En effet, la valeur et l'utilité ponctuelle des informations collectées par les commerciaux n'étant jamais sûres à l'avance, le temps consacré à cette activité ainsi que les dépenses engagées peuvent être préjudiciables à l'activité principale des commerciaux à savoir la vente des biens et services de l'entreprise.

En ce qui concerne la précision de rôle des commerciaux, elle représente la mesure dans laquelle les perceptions qu'un commercial développe des différentes facettes de sa fonction sont les mêmes que celles qu'en a son supérieur hiérarchique et sa direction. Ici, nous pensons avec un certain nombre d'auteurs tels que Teas et al. (1979) et Guay et Lahance (1999) que ce concept mesure le phénomène opposé à l'ambiguïté de rôle. Aussi, pour ne pas charger notre modèle, nous supposons pouvoir déterminer son influence sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing à travers le concept de clarté de rôle.

Le manque de clarté ou l'ambiguïté est définie par Kahn et al. (1964), comme étant le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation. Cette information est soit inexistante au sein de la firme, soit disponible à un quelconque niveau mais non communiquée à la personne. Ce sentiment qualifié d'ambiguïté, issu du manque d'information, est source de tension et d'anxiété (Fournier, 1995).

En effet, il y a manque de clarté ou bien l'ambiguïté dans la perception des rôles lorsque le commercial éprouve le sentiment de ne pas posséder toute l'information nécessaire afin

d'accomplir convenablement son travail (Rizzo et al., 1970). Il se trouve dans une situation d'incertitude concernant la manière selon laquelle il effectue ses tâches, les attentes des autres membres de l'organisation et l'évaluation de sa performance (Bosselut, 2008). Selon Rhods et al. (1994), il existe deux types d'ambiguïté : tout d'abord l'ambiguïté qui provient de l'entreprise (l'ambiguïté interne) et celle dont l'origine n'est rien d'autre que les éléments extérieurs à l'entreprise (l'ambiguïté externe). La dimension interne de l'ambiguïté correspond à l'ambiguïté dans les rôles envers la tâche, le soutien du directeur des ventes, les collègues, etc. Quant à la dimension externe de l'ambiguïté, elle concerne les interactions avec les clients, le traitement des objections des clients, etc.

Selon un certain nombre d'auteurs, le manque de clarté ou l'ambiguïté tend à diminuer le niveau de motivation (Lamont et al., 1977 ; Rhoads et al., 1994), alors que d'autres affirment que le manque de clarté ou l'ambiguïté des rôles n'exerce aucune influence sur la motivation des commerciaux (Behrman et al., 1981 ; Teas, 1983 ; Hampton et al., 1986 ; Jones et al., 1996). En ce qui concerne l'influence de l'ambiguïté sur la performance des commerciaux, des chercheurs s'intéressant à la vente proprement dite affirment que l'ambiguïté des rôles porte atteinte à la performance des commerciaux, tandis que la précision des rôles influence positivement la performance des vente (Bartkus et al., 1989 ; Jaworski et al., 1991, 1994). De leur côté, Festervand et al. (1988) affirment que parmi les différentes composantes de la perception des rôles susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing, la précision dans la perception des rôles, semble particulièrement intéressante. D'où l'importance pour les responsables commerciaux d'estimer « *la perception du niveau d'ambiguïté des rôles pour apporter des correctifs au besoin* » (Richard & Lachance, 2000, p. 310). Dans cette optique, le responsable commercial doit rencontrer les commerciaux, réaliser des enquêtes auprès d'eux et observer leur comportement et ce, dans le but de clarifier et préciser leur rôle. Selon Jaworski et Kohli (1994), pour augmenter le niveau de clarté, le responsable de vente doit communiquer avec ses commerciaux et leur donner du feed-back (la rétroaction). Enfin, Teas (1983) souligne que la participation des commerciaux aux décisions augmente le niveau de clarté des rôles. En effet, le fait d'être au courant des décisions en cours d'élaboration permet aux commerciaux de déterminer avec précision ce que l'on attend réellement d'eux en termes de collecte d'information de terrain. De plus, cela diminue le niveau de stress et favorise la performance et la satisfaction des commerciaux (Churchill et al. 1976 ; Brown et Peterson, 1994).

Nous pouvons donc à présent énoncer les hypothèses suivantes :

H3 A. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair plus son aptitude à faire de la veille marketing est élevé.

H3 B. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair plus sa motivation pour faire de la veille marketing est élevée.

3.1. 2. L'expérience de vente du commercial

Alors que la perception de rôles des commerciaux est couramment étudiée dans de nombreuses recherches, l'expérience de vente des commerciaux entendue en nombre d'années d'expérience dans le domaine de la vente a été relativement peu étudiée. Parmi les auteurs qui se sont intéressés à cette notion, il y a Cagel (1998) qui s'est penché sur les problèmes relatifs au recrutement des commerciaux expérimentés. De leur côté, Keillor et Bashaw (1997) ont étudié la relation entre l'expérience de vente, l'attitude envers l'informatisation et la performance de vente des commerciaux et ont obtenu des résultats relativement positifs. Pour leur part, Darmon (1993) et Behrman et Perreault (1984) ont insisté sur l'influence positive de l'expérience de vente sur le niveau de compétence des commerciaux. Quant à Atuahene-Gima et Kamel (1998), ils ont analysé la relation entre l'effort, l'expérience de vente, la satisfaction et la performance des commerciaux lors de la vente des produits nouveaux et ont obtenu des résultats négatifs. Enfin, Bartkus et al. (1989) ont souligné l'influence positive du niveau d'expérience sur la performance de vente des commerciaux.

L'analyse de la littérature relative à la veille marketing nous révèle que l'influence de l'expérience de vente sur les activités de veille marketing n'a presque pas été étudiée. A notre connaissance, Woturba et Mangone (1979) sont les seuls à avoir analysé l'influence de l'expérience dans l'entreprise sur la qualité des rapports transmis par les commerciaux et ont obtenu des résultats non significatifs. Or, il nous semble que la prise en compte de l'expérience de vente comme facteur explicatif de la performance des commerciaux peut donner des résultats beaucoup plus probants. En effet, ce facteur peut permettre aux commerciaux de mieux appréhender les types d'informations susceptibles d'intéresser leurs

managers et de mieux apprécier la crédibilité des informations ainsi collectées. De plus, l'expérience de vente peut influencer la capacité de discrimination des commerciaux (Le Bon, 1997) tout en leur permettant de transmettre beaucoup plus clairement des informations collectées. Enfin, elle diminue le stress des commerciaux et aurait donc des effets positifs sur leur efficacité (Walker et al. 1977). Cependant, n'ayant jamais été récompensés ou bien n'ayant jamais été évalués sur ce genre d'activité, les commerciaux expérimentés ont parfois du mal à montrer leur enthousiasme et à s'engager sur ce chemin. D'où la nécessité pour les responsables commerciaux de bien définir « les règles du jeu » et de bien insister, dès les premières phases du recrutement, sur les différents aspects du travail des commerciaux ainsi que sur les éléments pris en compte lors de leur évaluation.

Nous pouvons donc énoncer les hypothèses suivantes :

H4 A. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H4 B. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3.1. 3. L'implication organisationnelle

Le concept d'implication organisationnelle met en évidence la relation entre l'employé et son organisation (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). Ce concept a fait l'objet de nombreuses études dues principalement à son impact sur la satisfaction au travail, la performance et l'absentéisme (Zeffane, 1994 ; Wong et al., 1995 ; Brett et al., 1995 ; Kalleberg et Marsden, 1995 ; Fletcher et Williams, 1996 ; Benkhoff, 1997). Ainsi, de nombreux auteurs tels que Hunt et al. (1985), Chonko (1986), Baugh et Roberts (1994), Ward et Davis (1995) et Putti et al. (1990) se sont attachés à décrire des modèles de plus en plus sophistiqués de la performance humaine dans les organisations en général et de celle des commerciaux en particulier dans lesquels l'implication est considérée comme un déterminant de la performance de la personne. Le concept d'implication est étudié selon deux approches différentes. Les premières approches relative à l'implication relèvent d'une perspective échangiste et insistent sur l'interaction entre l'individu et l'organisation et donc sur les

investissements réciproques qui en découlent. L'implication est alors définie comme « *le résultat de transactions (investissements et rétributions) entre l'organisation et l'individu. Dans ces approches, l'appartenance à l'organisation détermine complètement les avantages ou inconvénients à prolonger l'échange* » (Thévenet, 1992, p. 92). La seconde approche dite « *psychologique* » considère l'implication comme une orientation positive et active envers l'organisation (Michel, 1989). Il s'agit donc d'une attitude qui relie l'identité de la personne et celle de l'organisation (Sheldon, 1971). Poursuivant dans cette voie, Buchanan (1974) reconnaît trois dimensions supplémentaires à cette orientation :

- ◆ Les buts et les valeurs de l'organisation ;
- ◆ Un fort engagement dans les activités de travail ;
- ◆ Un attachement et une grande loyauté à l'organisation.

La recherche sur l'implication durant ces dernières décennies a été fortement influencée par la définition Mowday et al. (1979). Reposant sur une description des attributs du concept, la définition proposée par ces auteurs fait appel à trois dimensions :

- ☞ Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation (l'adhésion) ;
- ☞ La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation (l'engagement) ;
- ☞ Une très forte intention de continuer à appartenir à l'organisation (la loyauté).

L'implication se caractérise alors, dans le comportement et les attitudes de l'individu, par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre (Redman et al., 2000). Elle représente donc quelque chose qui va au-delà de la loyauté envers une organisation. En effet, elle suppose une relation active avec l'organisation dans le sens qu'un individu est prêt à donner quelque chose de lui-même dans le but d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Elle reflète aussi le rapprochement entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation et un sentiment de fierté de la part de l'employé (Mowday, 1979). Poursuivant dans cette voie Mowday et al. (1982) ont précisé que l'implication pouvait être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travail.

De leur côté, McGee et Ford (1987) affirment qu'il y a deux dimensions à l'implication organisationnelle : la première appelée « *dimension affective* » représente à la fois le degré auquel un employé montre l'attachement envers les objectifs et les valeurs de l'organisation, et la volonté de faire des efforts nécessaires dans le but d'aider l'organisation à réussir. Quant à la seconde dimension, appelée « *engagement de continuation* », elle représente le degré auquel un employé montre la volonté de continuer à travailler pour l'organisation. Reichers (1985) pour sa part, retient trois définitions divergentes de l'implication quant à leurs fondements théoriques :

☞ Définition en termes d'investissements personnels : l'implication est alors une fonction des coûts et des gains associés à l'appartenance à l'organisation ; coûts et gains augmentent généralement avec l'ancienneté dans l'organisation.

☞ Définition en termes d'attribution : ici l'implication est ce qui lie l'individu à certains de ses propres actes et comportements ; elle provient de ce que les personnes s'impliquent forcément après s'être engagées volontairement, de manière explicite et irrévocable dans certains comportements.

☞ Définition fondée sur la congruence des buts entre l'individu et l'organisation : il y a implication quand l'individu s'identifie à l'organisation et développe des efforts envers elle.

Pour Crosby et al. (1990) l'implication organisationnelle de la force de vente est une condition sine qua non du succès de l'organisation, le vendeur étant le représentant auprès d'un client de l'entreprise pour laquelle il travaille. De plus, étant donnée l'augmentation des coûts de fonctionnement des vendeurs et l'intensité de la concurrence au cours des échanges commerciaux, les commerciaux constituent pour les entreprises une ressource rare qu'il convient de motiver et d'impliquer envers l'organisation afin d'éviter des taux de rotation trop importants, extrêmement coûteux pour l'entreprise (Commeiras et Fournier, 2002). Enfin, Benkhoff (1997a) a mis en évidence récemment un lien positif entre l'implication organisationnelle et la performance en termes de profits et d'objectifs de vente.

Dans le cadre de notre recherche, nous émettons l'hypothèse d'une relation positive entre l'implication organisationnelle et la performance des commerciaux en matière de veille marketing. En effet, on attend d'un commercial fortement impliqué qu'il s'identifie suffisamment aux buts et aux valeurs de l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs et

pour vouloir la défendre efficacement par rapport à ses concurrents comme s'il avait intégré les références indispensables à l'élaboration d'une réponse adéquate et efficace, celles qui vont dans le sens des buts de l'organisation. Nous pouvons donc énoncer les hypothèses suivantes :

H5 A. Plus l'implication du commercial au sein de son entreprise est élevée plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H5 B. Plus l'implication du commercial au sein de son entreprise est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3. 2. Les variables managériales

Le principe d'un modèle explicatif intégré nous invite maintenant à nous intéresser aux facteurs liés à l'organisation et au style de management. A l'instar de la vente proprement dite, le rôle de ces variables nous paraît aussi important que celui des facteurs liés aux caractéristiques personnelles du commercial dans l'explication de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. L'ensemble des facteurs liés à l'organisation et au style de management utilisé pour élaborer le modèle nous renvoie directement au management de la force de vente.

3.2.1. La formation

Parmi les différents leviers traditionnels susceptibles d'améliorer la performance des commerciaux en matière de veille marketing, la formation dispensée par l'entreprise occupe une place importante. En la matière, l'objectif est de renseigner les commerciaux principalement sur la façon dont ce type d'activités doit être effectué ainsi que sur les objectifs à atteindre. Selon Guay et Lachance (1999), la formation dispensée par l'entreprise contribue à consolider les compétences des commerciaux et à créer un attachement à l'entreprise. De plus, elle permet de diminuer le sentiment de frustration et d'incompétence des commerciaux ; autrement, ils se sentent incapables de mener à bien leur mission ; ce qui laisse présager une perte de motivation et un rendement médiocre de leur part.

La formation des commerciaux a fait l'objet d'un certain nombre de recherches dans le passé. Ainsi, les auteurs tels que Moram (1973), Wexley et Latham (1981) et Goldstein (1980) se sont penchés sur la phase la plus importante du programme de formation à savoir, l'évaluation des besoins des salariés. De leur côté, Sarri et al. (1988), Landy (1989), Erffmeyer et al. (1991) et Bedingham (1997) se sont intéressés à l'évaluation des programmes de formation et aux informations qui aident les responsables commerciaux à évaluer correctement les besoins en formation des commerciaux.

En dépit des difficultés liées à l'évaluation des effets de la formation (Bedingham, 1997 ; Rae, 1983), un certain nombre d'auteurs tels que Frayne et Geringer (2000), Redshaw (2000), Roberts et al. (1994), Montebello et Haga (1994), El-Ansary et al. (1933), Hair et Bush (1988), Katzell et Guzzo (1983), etc., dénotent qu'un programme de formation permet d'améliorer le savoir et le savoir-faire des commerciaux et d'influencer positivement leur performance. En effet, lorsqu'elle est bien faite, la formation dispensée par l'entreprise permet au commercial de se sentir plus considéré par son groupe de travail ainsi que par l'entreprise. S'il est bien intégré dans son nouveau milieu, cela conduit à accroître la qualité de la vie du commercial au travail. Ce qui permet à l'entreprise de conforter les commerciaux, d'accroître leur satisfaction et de consolider leur lien avec l'entreprise (Christiansen et al. 1996).

En matière de veille marketing, la formation dispensée par l'entreprise permet par ailleurs d'améliorer le contrôle de ce genre d'activités. Malgré les remarques de Kerr et Burzynsky (1988) au sujet de l'incompatibilité du contenu de programme de formation avec les besoins réels des commerciaux, si elle est bien faite, la formation dispensée par l'entreprise constitue un excellent outil permettant de combler le déficit d'information et le décalage qui peut exister entre le niveau de compétence du candidat et le niveau qui lui est nécessaire pour accomplir efficacement sa mission en matière de veille marketing (Wotruba et Mangone, 1979 ; Festervand et al., 1988). La formation peut être formelle/informelle, interne/externe, être dispensée individuellement ou en groupe (Farber, 1996). Elle peut être relative aux objectifs et plans stratégiques de l'entreprise, à la description du marché, au domaine d'activité, aux concurrents de l'entreprise, à la manière de faire la collecte des données, de rédiger des rapports ou de transmettre des informations, etc.

Qu'il faille former les commerciaux à mener à bien leur mission en matière de veille marketing semble donc évident pour bon nombre des commerciaux et des responsables de vente. Cependant, il est évident que ce type de formation ne doit pas se résumer uniquement à une formation en trois jours au moment de la prise de poste où tous les aspects du rôle du commercial sont abordés. De plus, leur contenu doit être, si nécessaire, révisé et actualisé. Plus que cela, elle doit être étalée dans le temps tout le long de la carrière des commerciaux et ce, notamment en raison d'une certaine lassitude des commerciaux avec le temps (Darmon, 1998). Ceci constitue par ailleurs un très bon outil de reconnaissance et de motivation aux yeux des commerciaux (Malaval, 1997). Enfin, une évaluation des besoins en formation des commerciaux et un suivi doivent être mis en place, sous une forme ou une autre, pour que la formation ne soit pas un « *simple coup d'épée dans l'eau* » (Guay et Lachance, 1999, p. 268). En définitive, à l'instar de la vente proprement dite, la formation dispensée par l'entreprise en matière de veille marketing aide à « *mieux gérer l'équipe de vente. Cela évidemment a pour effet d'améliorer le rendement et l'efficacité des commerciaux* » (Guay et Lachance, 1999, p. 268).

Nous pouvons donc énoncer les hypothèses suivantes :

H6 A. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H6 B. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3.2.2 Le système de contrôle

Le système de contrôle mis en place dans l'entreprise est une autre variable à considérer en rapport avec la performance des commerciaux en matière de veille marketing (Cravens et al., 1993). Selon Krafft (1999), pour beaucoup d'entreprises les commerciaux représentent les outils les plus importants de marketing et ce, notamment en raison de leur nombre, du budget qui leur est consacré (Cravens et al., 1993) et de leur position particulière à l'interface entre l'entreprise et le marché. C'est pourquoi, la conception d'un système de contrôle des commerciaux est d'une importance capitale.

Le développement conceptuel d'Anderson et Olive (1987) est à l'origine du courant de recherche sur les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente (Sprimont, 2003). Ces auteurs définissent le système de contrôle comme un ensemble de procédure permettant de surveiller, d'orienter, d'évaluer et de récompenser les employés (Anderson et Olive, (1987, 1994)). Ce système inclut à la fois la fourniture de l'information (la détermination des buts, la surveillance, etc.) et le suivi de l'activité (Futrell et al., 1976 ; Ouchi, 1977 ; Jaworski, 1988 ; Agarwal et Ramaswami, 1993). Selon Ramaswami et al. (1997), le contrôle exercé sur l'activité du commercial peut s'entendre comme un échange d'information entre celui-ci et sa hiérarchie. Le bon fonctionnement de l'ensemble nécessite la circulation des flux dans les deux sens. Le commercial permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son marché. L'entreprise permet au commercial de profiter de l'expérience d'une équipe, d'un encadrement, de situer son action dans une perspective d'ensemble et de mieux en comprendre les mécanismes. Pour Anderson et Olive (1987, 1994), le système de contrôle des vendeurs s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements.

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

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

Poursuivant dans cette voie, Challagalla et Shervani (1996) affirment que le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente (Challagalla et Shervani 1996, Krafft 1999). Selon ces auteurs, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du management. Ainsi, le

contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente.

Historiquement, les systèmes d'évaluation de la performance mis en œuvre par les responsables commerciaux étaient basés sur les résultats plutôt que les comportements (Churchill et al. 1985). En effet, de par sa nature, la vente est une activité relativement indépendante et le fait que les commerciaux passent la plupart de leur temps sur la route rend difficile leur supervision. De plus, étant donné l'hétérogénéité de la nature des produits et services proposés par les entreprises, de la nature des missions assurées par les commerciaux, etc., il est difficile de mettre en évidence avec justesse les principes de bases universels permettant d'identifier les commerciaux performants (Weitz, 1981). C'est pourquoi, il est beaucoup plus facile pour les responsables commerciaux de prendre en considération des critères d'évaluation basés sur les résultats et qui sont par ailleurs beaucoup plus objectifs (e.g. ventes en valeur, en volume, etc.). Le commercial exerçant dans ce cas le propre contrôle de ses activités (Olivier et Anderson, 1994). Cette approche se justifie du point de vue d'un mode de rémunération majoritairement composé d'un montant variable. Cependant, Piercy et al. (1999) mettent l'accent sur la nécessité de penser à un système de contrôle où les responsables commerciaux sont davantage impliqués et analysent directement le comportement des commerciaux en leur prodiguant les conseils susceptibles d'améliorer leur performance.

Le système de contrôle par les comportements implique de la part des gestionnaires une surveillance importante des commerciaux et une réelle intervention sur la manière dont ces derniers doivent effectuer leurs activités. Ici, les critères d'évaluation sont plutôt subjectifs. Il s'agit de la qualité de présentation, de la connaissance des produits, du nombre d'appels téléphoniques, etc. Il est évident qu'un mode de rémunération davantage composé d'un montant fixe incitera le commercial à accepter beaucoup plus facilement ce type de contrôle.

De leur côté, Oliver et Anderson (1995) précisent qu'il est rare qu'une entreprise dispose d'un système de contrôle uniquement basé sur le résultat ou bien sur le comportement. De plus, ils dénotent qu'en réalité, bien souvent, le système de contrôle mis en place dans les entreprises sera hybride et composite de ces deux approches.

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, le commercial fait partie du système d'intelligence de l'entreprise. A ce titre, il doit transmettre régulièrement à l'entreprise des rapports de visites, des bons de commandes signés des clients, des rapports d'activité et l'informer sur tout ce qui se passe sur le marché. Théoriquement, lors de l'évaluation du commercial, sa performance en matière de veille marketing doit être également prise en compte. Autrement, il a l'impression de « perdre son temps » et de ne s'être pas assez consacré à son activité rémunératrice principale qui est la vente. Par conséquent, il appartient au responsable commercial d'exercer un suivi rigoureux des activités de veille marketing de chacun de ses commerciaux afin de découvrir dans quelle mesure ceux-ci parviennent à exécuter efficacement leur mission et de quelle façon ils sont arrivés à leurs fins (Ramaswami, 1997). Ce faisant, le gestionnaire commercial sera en mesure de retracer les performances insatisfaisantes de ses agents (Guay et Lachance, 1999) et de prendre des mesures adéquates destinées à améliorer leur performance (McKay et al., 1991). Il est évident que le choix du système de contrôle mis en place doit se faire dans le cadre d'une réflexion large permettant de définir des leviers de contrôle adéquats.

Cependant, il est nécessaire de bien cadrer le contrôle et d'apporter toutes les nuances souhaitables pour ne prêcher ni par excès ni par défaut et faire en sorte que toute l'équipe puisse bénéficier des retombées positives (suivi, conseil, formation, primes, etc.) du système (Hamon et al. 1993). Ce qui constituera le meilleur garant du succès et de l'adhésion des commerciaux au système de contrôle mis en place par l'entreprise.

Ces réflexions nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H7 A. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain est élevée.

H7 B. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3.2.3. La récompense

La théorie de l'apprentissage behavioriste nous apprend que les comportements peuvent être enseignés en récompensant les animaux comme les humains immédiatement après que le comportement désiré soit atteint (Skinner, 1952). A ce sujet, Bandura (1977) dans sa théorie du béhaviorisme social parle des stimuli sociaux qui agissent comme un mode de renforcement efficace. La littérature consacrée au management comportemental de la force de vente a mis en évidence les effets positifs de la récompense monétaire et non monétaire sur la performance et la satisfaction des commerciaux (Campbell and Pritchard, 1976 ; Korman 1971 ; Lamont and Lundstrom 1977 ; Lawyer, 1970). Selon Woturba et Mangone (1979), McFarland (1992) et Le Bon (1998), la récompense ou bien la reconnaissance, qui peut être définie comme les réactions positives de l'entreprise à l'accomplissement des tâches et/ou à l'atteinte des objectifs préalablement fixés, peut constituer un élément important du renforcement positif en matière de veille marketing comme dans le domaine de la vente.

Considérée comme un facteur d'hygiène par Hertzberg, elle constitue un moyen susceptible de limiter l'insatisfaction de l'individu plus qu'elle ne le motive. Elle est par ailleurs considérée comme un moyen supplémentaire permettant à l'entreprise de diriger ses commerciaux vers ses objectifs et de les mettre sur la bonne voie (Chonko et al., 1992 ; Chonko et al., 1992).

Les auteurs tels que Lawler, (1973) et Walker et al. (1977) distinguent deux types de reconnaissance : intrinsèque et extrinsèque. Les reconnaissances extrinsèques sont liées à l'environnement et au contexte du travail du salarié (Dyer et Parker, 1975). Attribuées et contrôlées par une entité autre que le commercial lui-même, elles correspondent à la satisfaction des besoins d'ordre inférieur et peuvent prendre la forme d'une prime, d'une augmentation de salaire, etc. Quant aux reconnaissances intrinsèques, elles sont rattachées au contenu du travail du salarié. Elles correspondent à la satisfaction des besoins d'estime de soi et d'accomplissement des individus. Il peut s'agir alors de petits gestes, comme une poignée de main, des félicitations de vives voix ou encore une lettre de félicitation, etc.

Selon Woturba et Mangone (1979), Festervand et al. (1988) et Ramaswami et al. (1997), les responsables commerciaux considèrent la récompense comme un élément de motivation des commerciaux. En effet, selon ces auteurs, les activités de veille marketing sont souvent

considérées par des commerciaux comme des tâches supplémentaires consommatrices du temps et de l'énergie. Aussi, pour les inciter à s'engager sur ce chemin, l'entreprise peut disposer des stimuli dont le montant et/ou les modalités doivent en principe compenser le manque à gagner et les efforts déployés par le commercial. Il ne faut toutefois pas perdre de vue le fait que la mise en place des systèmes de récompenses pour ce genre d'activité risquent de créer certains problèmes. Tout d'abord, certains commerciaux que nous avons pu rencontrer nous ont affirmé qu'ils n'avaient pas besoin de récompenses pour montrer leur performance en matière de veille marketing. En effet, ils considèrent que ces activités font partie intégrante de leur mission et qu'ils n'ont pas besoin de récompenses pour les mener à bien. La seconde difficulté concerne les critères d'évaluation des commerciaux. En effet, si ces critères sont mal choisis ou bien si les systèmes de récompenses sont mal organisés, l'insatisfaction des commerciaux pourra alors être dirigée vers l'entreprise et les responsables commerciaux. Enfin, les bons commerciaux pourront percevoir ce genre de systèmes comme une façon détournée de mesurer leurs compétences et leurs rendements à la vue de tous (Guay et Lachance, 1999).

Considéré comme l'extension logique du système de contrôle (Hultink et al., 2000), le système de reconnaissance est susceptible de permettre aux commerciaux de reconnaître beaucoup plus facilement les actions et les comportements qui conduisent aux résultats escomptés (positifs) et éviter ceux qui ont des conséquences négatives (Challagalla et Shervani, 1996). Relié à la motivation (Krafft, 1999), ce système doit être cependant attirant, susciter l'envie et enfin être cohérent avec le niveau d'effort déployé par le commercial (Chonko et al., 1992).

Ces réflexions nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H8 A. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H8 B. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3.2.4. Le feed-back

Lorsque les performances attendues pour l'exercice d'une fonction donnée n'apparaissent pas, il convient de faire un feedback au salarié. A ne pas confondre avec le feed-back technique car le feed-back relatif à la performance du salarié fait référence aux résultats attendus dans le cadre de l'exercice de ses missions. Ceci lui permet de se remettre en question et de mieux atteindre les objectifs fixés. Dans le cadre de notre travail, le feed-back peut être défini comme le degré auquel les responsables de vente fournissent aux commerciaux des informations sur leur performance en général et sur leur performance en matière de veille marketing en particulier. Il est un élément important du management de la force de vente car il permet aux responsables commerciaux de clarifier le rôle et de corriger les comportements indésirables des commerciaux (Teas et al., 1979 ; Teas, 1983 ; Atuahene-Gima, 1997).

Selon Tyagi (1985), le feed-back est un des éléments instrumentaux de la performance des commerciaux en ce sens qu'ils l'utilisent pour améliorer leur performance. De leur côté, Jaworski et Kohli (1991) considèrent qu'un feed-back positif est un élément informationnel susceptible d'encourager le commercial alors qu'un feedback négatif, tout en jouant le même rôle, incite le commercial, avant tout, à améliorer sa performance. Quant à Anderson et Chambers (1985), ils affirment que le feed-back et l'évaluation de la performance influencent, plus que n'importe quel facteur, le comportement des commerciaux. Enfin, Hultink et al. (2000) soulignent que les responsables commerciaux par le biais du feed-back rappellent aux commerciaux les résultats et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Par ailleurs, comme les promotions, primes, etc., sont accordées en fonction de la performance, le feed-back représente un intérêt capital pour les commerciaux leur permettant de savoir où ils se retrouvent par rapport aux exigences et aux attentes de l'entreprise (Podsakoff et Mackenzie, 1994).

Une fois que le manager de vente a pu exposer l'objet du feedback, il convient d'accompagner le commercial pour l'aider à faire évoluer son comportement et sa performance dans des situations précises. C'est par une réflexion sur les raisonnements, le pragmatisme et les émotions en amont du comportement que le commercial peut progressivement faire évoluer ses représentations et donc ses comportements et sa performance.

En matière de veille marketing, la nécessité d'un feed-back constant est d'autant plus importante que les informations fournies par les responsables commerciaux permettent à leurs subordonnés de mieux comprendre leur rôle, leur faiblesse et d'avoir un regard constant sur les objectifs à atteindre (Arnott et Keenan Jr., 1994). Ce faisant, ils disposeront des informations sur la qualité des messages transmis, sur leur rapidité, etc. Ce qui leur permet d'être mieux armés et d'améliorer ainsi leur performance en matière de veille marketing (Festervand et al., 1988).

Selon Lesca et al. (1995, p. 180), « *l'absence de feed-back est une maladie de l'information dont les causes sont avant tout de nature humaine* ». En effet, en l'absence d'un feed-back, les commerciaux finissent par se démotiver. Tout se passe alors comme si leurs supérieurs hiérarchiques n'attachaient aucune importance à ce qui a été fait ; dans ce cas pourquoi continuer ? L'absence de feed-back peut même engendrer un sentiment d'insécurité et d'angoisse.

Compte tenu de l'importance de cette variable pour les commerciaux, nous pensons donc qu'ils seront d'autant plus efficaces en matière de veille marketing qu'ils auront un retour sur leur comportement en général et sur l'utilisation et la qualité des informations transmises en particulier.

Nous pouvons donc énoncer les hypothèses suivantes:

H9 A. Plus le commercial reçoit du feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H9 B. Plus le commercial reçoit du feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

3.2.5. La considération

Selon House (1971), Gibson et al. (1982), la considération représente le degré auquel le directeur des ventes crée un climat de travail favorisant la confiance mutuelle, le respect, le

support psychologique, l'amabilité et la bienveillance. De leur côté, Schriesheim et Stogdill (1975) définissent la considération comme le degré auquel le responsable commercial cherche le confort et le bien-être de ses subordonnés.

Un certain nombre d'auteurs tels que Singh (1993), Thoits (1986), Podsakoff et al. (1984) et Teas (1983) affirment qu'un niveau élevé de considération de la part des responsables commerciaux est susceptible de diminuer l'ambiguïté et de clarifier le rôle des commerciaux. En effet, la considération est un signal en direction de ceux qui ont bien effectué leur mission. De ce fait, elle permet de bien préciser ce que l'on attend des commerciaux (Podsakoff et al., 1984). D'autres auteurs tels que O'Reilly and Roberts (1978), Teas (1981), Johnston, Parasuraman et Futrell (1989), etc., ont indiqué que cette variable est positivement liée à la satisfaction des commerciaux au travail.

Quant à Boshoff et al. (1995), ils ont démontré que la considération influence positivement l'implication organisationnelle des commerciaux, laquelle a un impact direct sur leur performance et leur satisfaction. (Hunt et al., 1985 ; Chonko, 1986 ; Baugh et Roberts, 1994) ; Ward et Davis, 1995 ; Putti et al., 1990). La considération est à même de produire un impact direct sur la performance des commerciaux (Tyagi, 1985 ; Dubinsky et al., 1988). Cependant, tout en faisant partie d'une équipe, les commerciaux ne perçoivent pas tous le climat de travail de la même manière. De ce fait, les effets de cette variable varient selon les particularités de chaque commercial (Evans, 1974 ; Griffin, 1980).

En ce qui concerne les activités de veille marketing, l'analyse de la littérature nous révèle que cette variable n'est presque jamais prise en compte dans les études consacrées à cette démarche. A notre connaissance, Festervand et al. (1988) sont les seuls auteurs à l'avoir prise en considération dans leur modèle relatif au comportement des commerciaux en matière de collecte d'information sur les marchés. Toutefois, ils ne nous renseignent pas sur le pouvoir explicatif de cette variable. Compte tenu de l'importance de cette variable dans le domaine de la vente ainsi que pour les commerciaux que nous avons pu rencontrer dans le cadre de notre travail de recherche exploratoire, nous ferons l'hypothèse que la considération est de nature à jouer sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing en contribuant notamment à la construction d'un lien entre leurs démarches et l'intérêt manifeste de leurs responsables pour cette démarche.

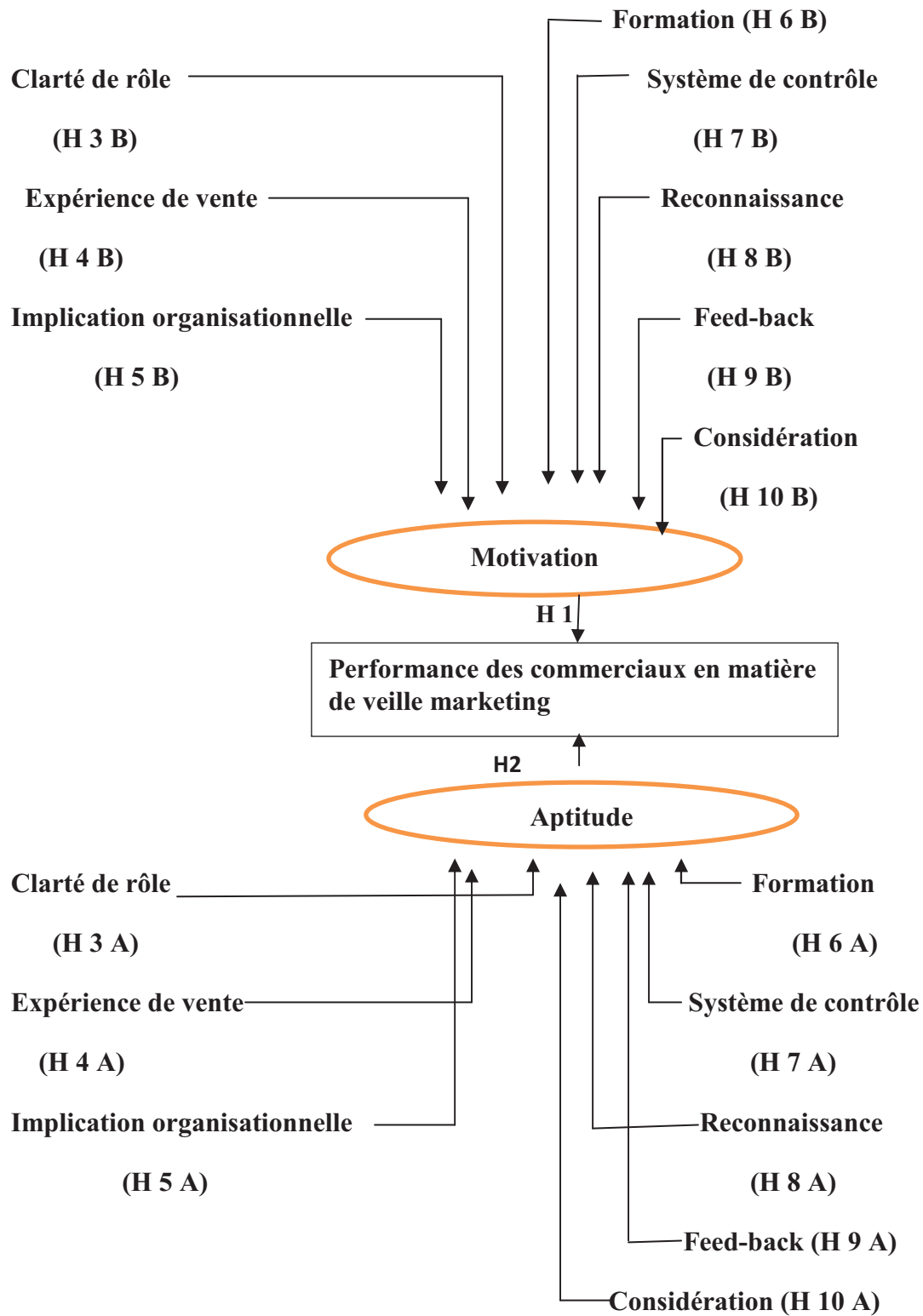
Nous pouvons donc énoncer les hypothèses suivantes:

H10 A. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H10 B. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Nous présentons ci-après un schéma récapitulatif des hypothèses de notre recherche :

Figure 24 : Schéma récapitulatif des hypothèses de la recherche



Pour résumer- section 2 :

Conformément à notre volonté d'étudier la performance des commerciaux en matière de veille marketing, nous avons isolé et détaillé les critères qui nous ont paru pertinents pour la recherche à mener, compte tenu de la revue de la littérature afférente au domaine étudié ainsi que celle relative à la force de vente proprement dite.

Etant donné le nombre limité de travaux de recherche traitant de cette problématique, nous avons décidé d'intégrer les variables dont l'effet a été relativement établi ainsi que celles dont l'intérêt n'a pas été démontré. Ainsi, notre schéma d'analyse inclut simultanément des variables personnelles, managériales.

Il s'agit de dix variables dont cinq relèvent des caractéristiques personnelles (la motivation, l'aptitude, l'expérience de vente, l'implication organisationnelle et la clarté du rôle) et cinq qui sont relatives au style de management (la formation dispensée par l'entreprise, le système de contrôle, la considération, le feed-back et la reconnaissance). Ceci nous a permis de formuler dix-huit hypothèses qui seront testées au cours de l'analyse descriptive.

Conclusion du chapitre IV

A l'issu de ce chapitre, nous sommes en mesure d'énumérer successivement les différentes hypothèses permettant de tester le modèle conceptuel de notre recherche.

H1. Plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

H2. Plus l'aptitude du commerciale à transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

H3 A. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair plus son aptitude à faire de la veille marketing est élevé.

H3 B. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair plus sa motivation pour faire de la veille marketing est élevée.

H4 A. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H4 B. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H5 A. Plus l'implication du commercial au sein de son entreprise est élevée plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H5 B. Plus l'implication du commercial au sein de son entreprise est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H6 A. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H6 B. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H7 A. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain est élevée.

H7 B. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H8 A. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H8 B. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H9 A. Plus le commercial reçoit du feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H9 B. Plus le commercial reçoit du feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H10 A. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H10 B. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Conclusion de la partie II

Une triple ambition a animé notre seconde partie consacrée à l'identification des variables influant la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Premièrement, la variable à expliquer de la recherche a été définie ; il s'agit de la performance du commercial en matière de veille marketing. Le cadre conceptuel choisi pour réaliser cette étude appartient aux théories du processus selon la taxinomie de Campbell et al. (1970). Plus particulièrement notre étude s'inscrit dans le cadre de la théorie des attentes proposées par Vroom (1964).

Deuxièmement, le modèle conceptuel de la recherche a été construit par itération en s'appuyant sur différents cadres théoriques. Pour cela, nous nous sommes inspirés principalement des travaux de Zeyl et Dayan (1990) qui ont proposé un modèle de décomposition du processus de vente que nous avons pu compléter grâce au modèle de Walker et al. (1977), au modèle du système de management de la force de vente de Darmon (1993) et enfin aux modèles proposés par Ganassali (1995) et Le Bon (1998).

L'élaboration de notre modèle a permis de présenter, les différentes variables explicatives de notre étude. Il s'agit des variables personnelles (la motivation, l'aptitude, l'expérience de vente, l'implication organisationnelle et la clarté de rôle des commerciaux) et des variables relatives au style de management de l'entreprise (la formation dispensée par l'entreprise, le système de contrôle, la considération, le feed-back et la reconnaissance). Ces variables ont fait par ailleurs l'objet d'une analyse détaillée. Ce qui nous a permis de formuler nos hypothèses de recherche sur la base du modèle conceptuel proposé.

A l'instar de la vente proprement dite, nous pensons que les réflexions relatives à la veille marketing ne peuvent être menées que dans un cadre limité, en dehors duquel toute généralisation est hasardeuse. Aussi, nous concentrons nos investigations en matière de veille marketing sur quelques entreprises appartenant aux différents secteurs d'activités et ce, afin de tester notre modèle

***PARTIE III : LES CHOIX METHODOLOGIQUES ET
RESULTATS DE LA PHASE EMPIRIQUE***

Introduction

Après avoir précisé la problématique de la recherche, nous avons effectué une revue de la littérature sur les concepts d'intelligence économique et de veille marketing et mis l'accent sur l'importance du rôle des commerciaux en tant que source d'informations de terrain (partie I). Puis, nous avons proposé une définition opérationnelle du concept de veille marketing et développé le modèle conceptuel de la recherche (partie II).

Comme définie précédemment, la problématique de la recherche s'articule autour d'un questionnement central sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Le protocole de recherche privilégié est pluriel puisque notre choix s'est porté en faveur d'une étape initiale exploratoire et une seconde étape quantitative.

La phase qualitative, qui s'inscrit dans une perspective exploratoire et compréhensive, ayant été présentée dans le troisième chapitre, il nous reste à aborder la seconde étape de notre étude qui consiste en une enquête quantitative. Cette dernière a pour ambition de générer les informations visant à mesurer et à fournir un premier test empirique du modèle conceptuel et du jeu d'hypothèses de la recherche.

La troisième partie de notre travail sera donc consacrée à la fois à la description de notre dispositif méthodologique quantitatif et à la présentation détaillée des résultats de la phase quantitative. Plus précisément, celle-ci a pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

☞ Quelle est la méthodologie de la recherche quantitative privilégiée ? Quels sont les instruments d'enquête retenus ?

☞ Quels sont les apports de l'approche quantitative en ce qui concerne l'analyse des facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing ?

A cette fin, nous procéderons de façon linéaire conformément à la chronologie de notre protocole de recherche :

En premier lieu, nous allons rappeler les éléments-clés de la démarche méthodologique qualitative. Puis, nous développerons notre stratégie de recherche quantitative et exposerons les instruments d'enquête retenus (chapitre V).

Ensuite, nous rendrons compte des résultats empiriques livrés par l'étude quantitative portant sur 217 questionnaires d'enquête validés, administrés via l'internet dans 20 entreprises appartenant au secteur d'industrie. La visée de cette analyse quantitative sera, rappelons-le, uniquement descriptive. Elle nous permettra de fournir un premier test empirique du modèle et du jeu d'hypothèses de la recherche.

***CHAPITRE V : METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE
LA RECHERCHE***

Introduction

La notion de méthodologie de la recherche est souvent confondue avec celle de plan de la recherche ou bien avec l'ensemble d'outils et de méthodes utilisés par les chercheurs (Gregory, 1995). La méthodologie de la recherche regroupe en fait les démarches effectuées pour contrôler la qualité du processus de recherche (Cousineau et Bastin, 1975). Le contrôle doit s'effectuer à toutes les étapes du processus de recherche : la préparation de la recherche, les mesures effectuées, l'analyse des données, etc.

De manière générale, le choix d'un design de recherche conduit à se positionner par rapport à deux grandes méthodes d'investigation à savoir, la méthode expérimentale et la méthode clinique. En substance, la première correspond à l'utilisation des techniques quantitatives qui s'appliquent à un échantillon important alors que la seconde fait référence à l'emploi des techniques qualitatives qui s'appliquent à un échantillon restreint. Sans vouloir considérer les deux approches en opposition l'une par rapport à l'autre et voir les démarches qualitatives comme une alternative aux démarches positivistes quantitatives, nous nous appuyons sur les recommandations formulées par Jolibert et Jourdan (2006) en vue d'opter pour un positionnement méthodologique. En effet, selon ces auteurs, c'est en fonction d'une certaine construction d'objet que telle méthode d'échantillonnage ou telle technique de collecte et d'analyse des données s'impose. De fait, la problématique de la recherche, en grande partie, déterminera nos choix méthodologiques. Ces derniers devront tenir compte à la fois du questionnement de la recherche, de ses objectifs et des spécificités du modèle conceptuel étudié.

S'appuyant sur le courant méthodologique qui récuse « la fausse querelle des méthodes » et qui met l'accent sur leur complémentarité (Weinberg, 1994), nous nous gardons de penser qu'il n'existe qu'une seule méthode pour appréhender un objet d'étude. En conséquence, la recherche a privilégié une alliance des méthodes qualitatives et quantitatives compte tenu de la problématique, des critères de validité et des recommandations formulées par de nombreux chercheurs. Nous partageons donc la conviction Thiétart (2003) selon laquelle le choix des méthodes quantitatives ou qualitatives de collecte et d'analyse des données n'est pas l'apanage d'un paradigme particulier. Ainsi, si des méthodes qualitatives sont dominantes

dans les paradigmes constructivistes et interprétatifs, les méthodes quantitatives n'en sont pas exclues. Elles peuvent notamment apporter des informations complémentaires (Guba et Lincoln, (1994) ; Morse (1994) ; Atkinson et Hammersley, 1994). Par conséquent, la seule question intéressante est de savoir comment les utiliser et éventuellement là où elles sont le mieux adaptées (Girin, 1990).

La phase qualitative exploratoire ayant déjà été abordée (chapitre 3), le présent chapitre sera consacré principalement au développement de notre stratégie de recherche quantitative. La méthodologie qui va guider la recherche empirique suit les principes édictés dans le paradigme de Churchill (1979), lequel est souvent préconisé par les chercheurs en marketing (Evard et al., 2009 ; Le Bon, 1998 ; Amine, 1993). Ce paradigme est d'ordre méthodologique. Il propose une démarche permettant de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires à échelles multiples.

L'ambition de ce chapitre est d'exposer les différentes mesures utilisées et de clarifier notre stratégie de recueil d'information, stratégie qui elle-même va faire appel à des méthodes de recueil d'information. Ceci permet de mettre en exergue un certain nombre de choix préalables à la mise en œuvre de notre enquête. A cette fin, nous allons examiner dans une première section l'architecture finale de notre recherche ainsi que les procédures méthodologiques pour lesquelles nous avons opté en vue de répondre aux objectifs fixés préalablement avant d'exposer les différentes mesures que nous avons utilisées pour les variables intégrées dans notre analyse (section 2).

Section1 : Choix méthodologiques fondamentaux

De manière générale, tout chercheur doit concevoir sa recherche et penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes. Si la méthode scientifique est à la base de sa démarche, à un niveau plus concret, d'autres méthodes vont rendre compte du cheminement particulier qui va être suivi (Angers, 1996). A un niveau encore plus concret, le chercheur sera amené à utiliser une technique directe ou indirecte pour aller recueillir des données dans la réalité. Enfin, tout scientifique désire que sa recherche soit évaluée positivement par ses pairs et c'est pourquoi il (elle) « *s'assurera de sa validité et ajoutera s'il y a lieu un procédé de comparaison, la triangularisation* » (Angers, 1996, p.58) ; ce sera là sa méthodologie.

Cette section est consacrée à la présentation de notre stratégie de recherche, opérationnalisée par une approche du terrain, une procédure de collecte des informations, et un ensemble des méthodologies d'analyse des données et ce, à la lumière du cadre épistémologie de la recherche.

§1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Selon Martinet (1990), la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère. En effet, comme le précisent Girod-Séville et Perret (1999, p. 13), une explication des présupposés épistémologiques « *permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* ». De plus, certains auteurs considèrent que le choix d'un positionnement épistémologique n'est pas neutre quant à la nature du design de la recherche qu'il est possible de mettre en œuvre. Sans vouloir approfondir les différents éléments relatifs à ce débat, nous nous contentons de noter avec Thiétart (2003, p. 144) « *qu'il n'existe pas de relation simple entre le design de la recherche et le positionnement épistémologique, et que l'association entre qualitatif et constructivisme, d'une part, et quantitatif et positivisme, d'autre part, constitue une simplification abusive de cette relation* ». En effet, selon l'auteur, le champ des designs qu'il est possible de mettre en exergue s'avère plus étendu que ce qui serait suggéré par une conception étroite de la relation entre épistémologie et méthodologie. Cependant, comme le précise un certain nombre d'auteurs tels que Denzin et Lindon (1994), Grunow (1995), Otle et Barry (1994), les choix effectués ne doivent pas compromettre la cohérence globale du

projet de recherche entrepris et, à cet effet, plusieurs auteurs considèrent que le positionnement épistémologique choisi doit être clairement explicité.

1.1. Le cadre épistémologique de la recherche

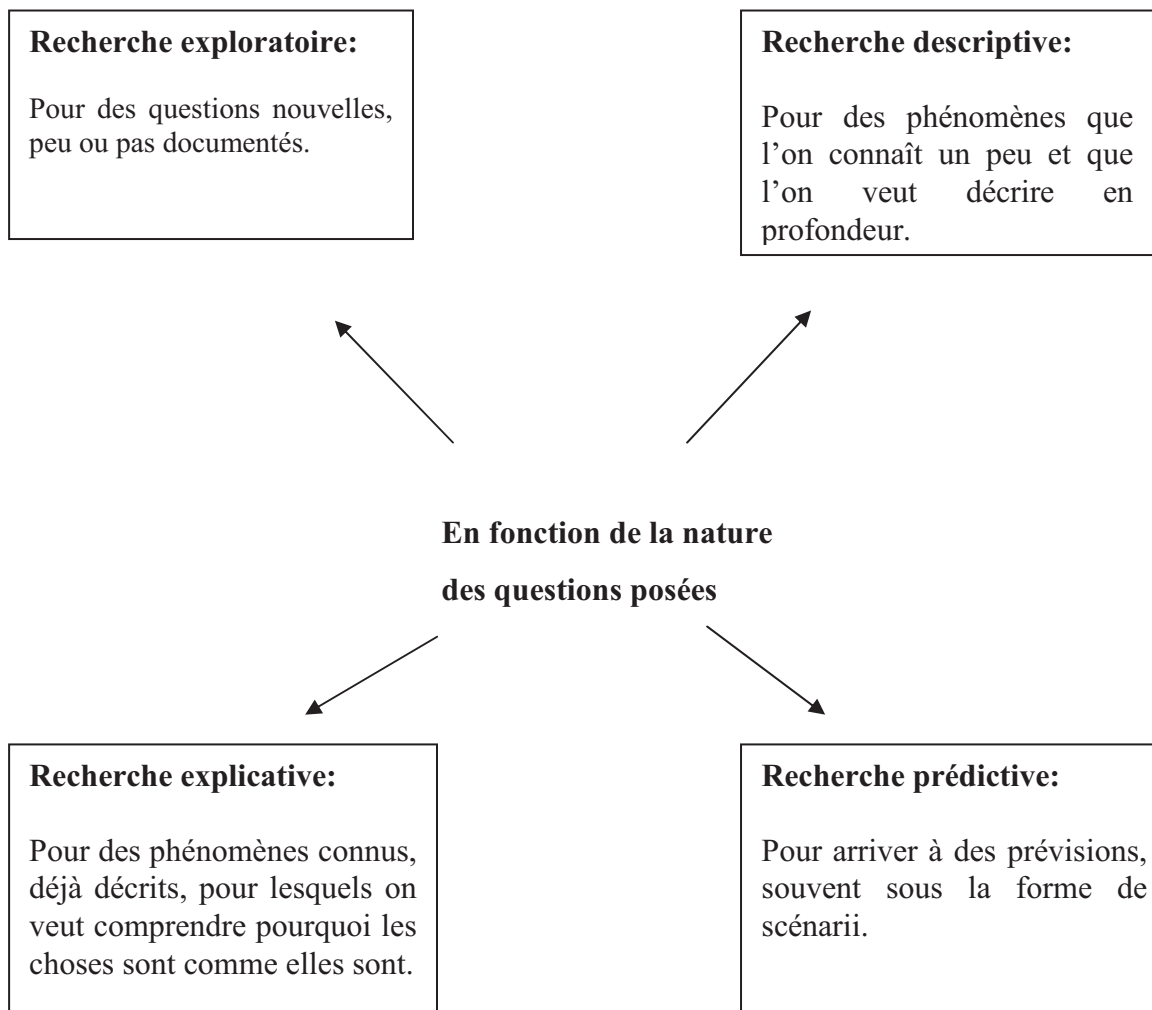
Selon David (2000, p. 101), le chercheur en gestion voit la réalité extérieure comme un ensemble « d'artefacts et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts ». Ce sont ces artifices qui contribuent à la construction et au pilotage de cette réalité (Koenig, 1993). Dans cette optique, la réalité est « *un processus de construction et de transformation permanent* » (David, 2000, p. 101).

Pour situer notre recherche dans un ensemble de démarches visant à comprendre le réel, il faut rappeler ce qui distingue la science d'un travail de recherche scientifique (Bachelard, 1966 ; Canguilhem, 1970 ; Popper, 1982). La science a pour objectif d'expliquer le réel par des propositions universelles, vérifiables, rassemblées en lois, tandis que la recherche scientifique participe à la construction de la science par un processus d'investigation. Les sciences sociales avaient longtemps comme référence les sciences physiques et naturelles qui posaient le postulat d'une connaissance absolue (Allix-Desfauteux, 1998). Cependant, tout un courant des sciences humaines est venu dénoncer cette « illusion de l'objectivité » du chercheur. En effet, contrairement aux sciences exactes où le sujet de la connaissance est extérieur à l'objet qu'il aborde, « *les sciences sociales ne sont pas coupées de « leur monde » ; elles ont un impact transformateur sur leur objet* » (Koenig, 1993, p. 8). On commence alors à « *concevoir que l'extériorité objective et totalement neutre est difficile sinon impossible* » (Muchielli, 1991, p. 12). Le sujet et l'objet ne sont pas alors complètement distincts dans la mesure où le chercheur fait partie de l'univers qu'il étudie.

Notre travail s'inscrivant dans une logique qui vise la compréhension d'un phénomène, nous pensons que la démarche exploratoire est celle qui conviendra au mieux, dans un premier temps. Ainsi positionné, notre étude est, selon la terminologie utilisée par David (2000), l'une des formes de l'observation non participante consistant à interroger la réalité par voie d'entretiens (première phase) et d'administration de questionnaires (seconde phase). Dans cette perspective, notre but est de comprendre le phénomène pour mieux assurer l'action humaine, c'est-à-dire pour produire de la connaissance opératoire.

Poursuivant dans cette voie, Post et Andrew (1982) distinguent quatre catégories de recherche en fonction de la direction de l'effort de recherche. S'agit-il de décrire, d'explorer, d'expliquer ou de prédire ?

Figure 25 : Les caractéristiques de la recherche scientifique



D'après Post et Andrew (1982)

S'appuyant sur cette nouvelle grille, notre recherche peut être décrite comme suit :

Le début de notre démarche de recherche, porté par notre question de départ très générale : « Définition de la veille marketing et ses enjeux » nous place dans une démarche exploratoire.

La seconde partie, qui correspond à la construction de notre modèle d'analyse et à sa mise à l'épreuve à travers un questionnaire, se classe plutôt dans la catégorie des recherches explicatives. La construction de notre thèse autour de la validation d'hypothèses problématisées nous fera mettre en avant, dans un second temps, cette deuxième partie.

Le paragraphe relatif à la méthodologie de la recherche développé dans l'introduction ainsi que la construction des hypothèses dans le chapitre précédent, indiquent en effet sans ambiguïté que la méthodologie de la recherche sera hypothético-déductive.

1.2. Une approche hypothético-déductive

Ainsi que nous l'avons précisé, nous nous sommes positionnés dans une démarche de type hypothético-déductive. Dans la lignée du modèle poppérien (1999), cette logique nous conduit à déduire, à partir des théories existantes, des hypothèses prenant la forme de propositions empiriquement « réfutables » ou encore « falsifiables » pour les soumettre à l'épreuve des faits réels.

Selon Weinberg (1994, p. 18), la démarche hypothético-déductive reste souvent « mystérieuse pour les apprentis-chercheurs, d'autant que la lecture des grands classiques en sciences humaines ou celle des revues spécialisées n'offrent pas toujours des exemples probants ». Quoi qu'il en soit, au regard de notre choix épistémologique, la recherche englobera l'ensemble des étapes possibles d'un processus de recherche scientifique tel que défini par Pras et Tarondeau (1979) : définition et intérêt d'un problème, évaluation des connaissances et données existantes, formation de concepts et spécification d'hypothèses, mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie, présentation des résultats et discussion des résultats avec implications conceptuelles et stratégiques.

Néanmoins, l'itinéraire suivi dans notre processus de recherche ne sera pas aussi strictement linéaire que celui dépeint par Pras et Tarondeau. Malgré le recours affirmé à une démarche hypothético-déductive, nous ne renonçons pas pour autant totalement aux apports de

l'empirisme puisqu'un processus itératif alliant aller-retour entre théorie et pratique sera, tel que le recommande Martinet (1990), adopté.

Ce choix hypothético-déductif étant fait, il faut choisir le mode de collecte des données le plus pertinent compte tenu de notre problématique et de nos objectifs. C'est ce que nous allons voir à présent.

§2. Le design de la recherche :

Traditionnellement, les méthodes d'investigation quantitatives et qualitatives sont présentées de façon dichotomique et rares sont les articles ou manuels qui encouragent les chercheurs à les combiner dans la pratique (Allix-Desfautaux, 1998).

Néanmoins, un certain nombre d'auteurs tels que Brabet (1988), Marc (1994), Grawitz (2001), etc., souhaitent voir cesser ce « faux débat » qui consiste à distinguer d'un côté les méthodes qualitatives et quantitatives et à pousser les chercheurs à opter pour l'une d'entre elles.

Selon Martinet (1990, p. 212), le monde de la recherche stratégique oscille « *entre une préférence pour l'induction difficilement théorisable et une attitude positiviste pour laquelle il importe parfois davantage de mesurer que de savoir ce que l'on mesure, et même si l'on peut le faire* ». Or, cela entraîne une double dérive (Bouilloud, 1993, p. 18) : « *soit vers des analyses quantitatives dont les résultats varient souvent entre la découverte d'évidences et l'aveu embarrassé de l'absence de résultats concluants, soit vers des discours magiques où l'ardeur et l'engagement des auteurs pallient les imprécisions théoriques du raisonnement* ».

Dans le cadre de notre travail, et compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés, nous adhérons au courant méthodologique qui dépasse à la fois la « fausse opposition des méthodes » (Boudon, 2002) ou bien « leur opposition fictive » (Bourdieu, 1987) et qui met davantage d'accent sur leur complémentarité.

Nous considérons donc que pour assurer encore plus de crédibilité et de pertinence à notre démarche, il est plus fécond de combiner les méthodes et donc d'admettre, selon les termes de

Martinet (1990, p. 23) « *le pluralisme méthodologique contrôlé - aucune méthode n'a, a priori, le monopole de la rigueur et de la raison- qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposées, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés... ».*

En définitive, nous avons envisagé deux modes de collecte des données complémentaires : d'une part une étude exploratoire qui s'apparente à l'étude qualitative, et d'autre part, une enquête quantitative par questionnaire.

2.1. La phase exploratoire

La première partie de ce travail de recherche nous a permis de mettre en exergue, dans un premier temps, les enjeux de l'intelligence économique en général et de la veille marketing en particulier, et de constater, dans un second temps, qu'il n'existait pas de définition consensuelle de la veille marketing, et qu'en tout état de cause, ces définitions ne pouvaient pas être utilisées comme base de la construction de notre modèle empirique.

En effet, les auteurs qui se sont intéressés à la problématique de la veille marketing ont présenté des définitions permettant davantage de caractériser le processus séquentiel de la gestion des informations relatives à la veille marketing (Le Bon, 1998). En particulier, les auteurs tels que Rouach (2010) et Martinet et Ribault (1989) ont défini la veille marketing comme une activité qui correspond au recueil, à la sélection, au traitement et à la diffusion aux responsables marketing et commerciaux des informations sur les marchés, les produits, les clients et les concurrents. D'autres auteurs ont souligné l'importance de la vitesse de transmission des informations sans parler de la qualité des informations transmises (Thiétart et Vivas, 1981) ni du caractère permanent de la transmission (Wotruba et Mangone, 1979). Enfin, Goodman (1971) insiste sur l'importance de la qualité des informations sans parler de la vitesse de transmission des données collectées.

Or, les informations de veille marketing ayant pour but de servir le processus de décisions des managers tout en profitant à l'ensemble de l'entreprise, elles doivent être de qualité et être transmises de manière systématique et rapide. Aussi, afin d'élaborer une nouvelle

conceptualisation de la veille marketing qui tient compte de cet état de fait, une orientation exploratoire qualitative a été privilégiée.

2.1.1. La stratégie de recherche qualitative et l'univers de l'enquête

En vue d'élaborer une conceptualisation opérationnelle de la veille marketing, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative par le biais des entretiens semi-directifs. Selon Durieux et Charreire (1999, p. 60), bien que « *l'exploration ne présuppose pas le choix à priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives son plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas* ». Poursuivant dans cette voie, Blanchet et Gotman (1992) précisent que l'entretien constitue l'outil de prédilection de la phase exploratoire dans la mesure où il est lui-même un processus exploratoire.

Ce choix méthodologique, outre le fait qu'il s'inscrive dans la démarche compréhensive qui nous intéresse, permet d'établir des contacts privilégiés avec les entreprises en vue de la préparation de la phase quantitative de notre travail de recherche. De plus, ce choix peut être conforté par le caractère communément utilisé de cette technique de recherche qualitative en sciences de gestion.

Pour ce qui est de l'univers de l'enquête, nous avons opté pour un univers hétérogène en ce qui concerne la partie exploratoire de notre enquête de terrain. Il est composé d'entreprises appartenant à divers secteurs d'activité (industrielle, grande consommation et service). En optant pour ce choix, nous souhaitons rencontrer des décideurs qui, à priori, traitent des problèmes décisionnels différents et ce, afin de mesurer le degré de réceptivité des entreprises et en particulier des directeurs commerciaux/marketing à notre domaine d'investigation. En second lieu, afin de proposer une nouvelle conceptualisation des activités de veille marketing, il nous a semblé important de nous approcher des dirigeants commerciaux et marketing des différents secteurs d'activité et de connaître leur point de vue et ce, en leur faisant décrire la manière dont ils conçoivent et pratiquent les activités de veille marketing. En effet, ce que les interviewés pensent de telle ou telle chose, leurs opinions, n'a de sens et d'intérêt qu'à partir de leurs pratiques.

Au terme de la présentation de la stratégie de recherche exploratoire qualitative par entretiens semi-directifs, les procédures de l'enquête vont maintenant être examinées.

2.1.2. La procédure de recherche qualitative : l'organisation des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants marketing et commerciaux

Amorcés par une question relative aux représentations que les directeurs commerciaux se font des activités de veille marketing, des entretiens semi-directifs ont été menés de manière identique auprès de seize responsables commerciaux et/ou marketing appartenant à différents secteurs d'activité (tableau 9) et ce, à partir de trois thèmes : la veille marketing et ses enjeux, la veille marketing et les informations qui en relèvent et enfin la veille marketing et les commerciaux (cf. chap. III).

Rappel – Tableau 17 : Echantillon des entreprises de la phase exploratoire

	Noms	Responsables interrogés	Secteurs d'activité
1	Omyacolor	Directrice marketing	Industrie
2	Alsthom Entreprise	Directeur commercial	Industrie
3	Nordon & Cie	Directeur commercial	Industrie
4	Lacto Serum France	Directeur commercial	Industrie
5	Clairon France	Directeur commercial	Industrie
6	Eclatec	Directeur commercial	Industrie
7	Auchan	Directeur du magasin	Grande consommation
8	Darty Alsace-Lorraine	Directeur des ventes	Grande consommation
9	C.G.E. Distribution	Directeur commercial	Grande consommation
10	Intersport	Directeur commercial	Grande consommation
11	Préviade Assurance	Directeur commercial	Service
12	Gravlor	Directeur commercial	Service
13	France Télécom	Directeur commercial	Service
14	SNVB	Responsable commercial	Service
15	Crédit Agricole Champagne-Bourgogne	Directeur marketing	Service
16	Hausmann Innovation	Directeur marketing	Service

L'entretien semi-directif nous a semblé être l'outil le plus adéquat car, très utilisé en sciences déterminants de gestion, il s'accommode mieux que les autres outils des exigences pratiques de la recherche concrète. De plus, sa « *relative formalisation en fait un outil adapté (...) aux contraintes de terrain, en particulier aux faibles disponibilités de temps chez certaines personnes enquêtées.* » (Freyssinet-Dominijon, 1997, p. 151). Plus que cela, les entretiens semi-directifs conviennent bien aux études exploratoires dans la mesure où ils « *servent à trouver des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail, non à vérifier des hypothèses préétablies. Il s'agit donc d'ouvrir l'esprit, d'écouter et (.....) de découvrir de nouvelles manières de poser les problèmes et non de tester la validité de nos propres schémas* » (Quivy et Van Campendhoudt, 1995, pp. 63-64). Enfin, la relative structuration de ces outils facilite, à terme, l'analyse comparative des discours produits.

Ainsi que nous l'avons expliqué précédemment, notre objectif principal est d'accéder à des données informatives sur la façon dont les responsables commerciaux et marketing perçoivent les activités de veille marketing et ce, dans le but de comprendre, de proposer une nouvelle conceptualisation du concept de veille marketing et enfin, de préparer notre phase quantitative.

La prise de contact s'est faite par e-mail et les entretiens réalisés entre mars et mai 2012, se sont déroulés librement, en face à face, dans les bureaux de nos différents interlocuteurs. Une chose était sûre, les personnes sollicitées étaient débordées. Ils nous ont consacré pourtant une heure et demie de leurs temps pour répondre à quelques questions et réfléchir à la fois à une meilleure conceptualisation de la veille marketing mais également à une meilleure approche de la gestion de la performance de leurs commerciaux en matière de transmission des informations de terrain. Nous avons réussi à obtenir l'autorisation d'enregistrer nos différents entretiens et ce, après avoir apporté des garanties sur la confidentialité des répondants et des entretiens. Ce qui nous a permis de travailler, par la suite, en profondeur des entretiens enregistrés. En effet, l'enregistrement nous a permis d'éviter la prise de notes toujours fébrile lorsqu'on cherche désespérément à suivre tous les propos de notre interlocuteur. L'enregistrement était donc plus qu'une simple raison de confort, il a conditionné la qualité de notre écoute.

Une fois les entretiens enregistrés, ceux-ci ont fait l'objet d'une retranscription linéaire et ont donné lieu à des synthèses qui ont été communiquées à l'ensemble des interlocuteurs afin qu'ils procèdent à une contre-évaluation éventuelle. En effet, cette démarche a permis de réduire les erreurs de réponses des interviewés et de vérifier si les avis émis correspondent bien à la réalité des chiffres et des écrits (Hlady-Rispal, 2002).

Pour ce qui est de la méthode d'analyse des données privilégiées dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons opté pour l'analyse de contenu. Il s'agit d'une méthode qui consiste à découper les entretiens en catégories, thèmes, items ou unités afin d'étudier et de comparer les sens des entretiens (discours) et ce, pour mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés par ces discours (Blanchet et Gotman, 1994). (cf. chapitre III et annexe 1).

Le choix d'un pluralisme méthodologique nous a conduits, comme nous l'avons souligné, à allier des méthodes qualitatives et quantitatives.

Après avoir rappelé la démarche qualitative retenue, la démarche quantitative, qui s'inscrit en complément de la précédente, va être présentée.

2.2. La phase quantitative de l'étude

La seconde partie de notre étude développe la mise à l'épreuve des hypothèses de recherche. Les données sont recueillies auprès des forces commerciales réelles, appartenant aux différentes entreprises. Notre phase quantitative ne s'inscrit pas dans une démarche de type confirmatoire puisque son ambition est de tester les hypothèses que la réflexion théorique nous a conduits à émettre. En effet, alors que la stratégie qualitative avait pour ambition de formuler une nouvelle conceptualisation des activités de veille marketing, la stratégie quantitative a pour unique but de décrire, et non de vérifier ou de confirmer.

A l'instar de la phase qualitative exploratoire, nous décrivons tout d'abord l'univers de l'enquête et la procédure d'échantillonnage retenus, puis le protocole de recueil et d'analyses des données.

2.2.1. La procédure de recherche

Au moment d'envisager le terrain d'étude que nous voulions pour collecter des données susceptibles de répondre aux hypothèses de notre recherche, nous avons pu bénéficier d'une opportunité intéressante proposée par une Grande Ecole de Commerce en France. En effet, Il m'a été demandé de dispenser un cours sur l'intelligence économique aux étudiants d'alternance de troisième année du programme de Grande Ecole d'une ESC en France. Et c'est ainsi que j'ai pu avoir accès aux différentes entreprises au sein desquelles j'ai pu réaliser ma phase quantitative. Etant tous des salariés des entreprises de taille plus ou moins grande, j'ai interrogé mes étudiants sur la possibilité d'effectuer une enquête au sein de leurs entreprises respectives. Compte tenu de l'importance de notre problématique de recherche, nous avons obtenu de nombreuses réponses positives. Cependant, chacun de nos interlocuteurs a demandé à ce que l'étude soit réalisée uniquement au sein de son entreprise et

ce, pour des raisons relatives à la confidentialité des données recueillies. Or, n'étant pas sûr d'avoir accès à l'ensemble des commerciaux et étant donné la taille plus ou moins importante de ces entreprises, nous ne pouvions pas prendre le risque d'avoir un seul terrain d'étude.

Finalement, au bout de quelques entretiens, nous avons accepté le principe d'une recherche au sein de ces entreprises et ce, en échange de la restitution de nos résultats. Ces résultats l'intéressaient fortement dans le cadre des réflexions en cours au sein de chacune de ces entreprises. Plus que leurs acceptations, nos interlocuteurs nous ont assurés de leurs forts soutiens et de leurs pleines collaborations.

2. 2. 2. La présentation de l'univers de l'enquête

L'univers de l'enquête est composé de 217 commerciaux et chargés d'affaires de 16 entreprises réparties sur les différents sites en France. Il s'agit notamment d'IBM France, Inside sales, Alsapan Flooring, la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes, Ideal Standard International, HILTI France, la SARL Vision, Via Santé, Harbonis (Vinci Construction France), Cleau (Doras), Ventana, Acteon, D3M France, EDF Paris, La Reckitt Benckiser, Adhetec.

Nous pensons que les facteurs susceptibles d'influencer la performance des commerciaux en matière de veille marketing n'ont pas les mêmes importances selon les entreprises. De plus, la population-mère des commerciaux et chargés d'affaires au sein d'une entreprise susceptibles de répondre réellement à notre questionnaire n'est pas aussi importante qu'une population-mère d'entreprises ; ce qui pose le problème de représentativité. D'où notre volonté de développer une analyse dans le cadre d'une situation de vente hétérogène.

2.3. Le protocole de recueil et d'analyse des données

Après avoir présenté la démarche d'élaboration du questionnaire en évoquant le pré-test, le questionnaire d'enquête qui a servi de point d'appui à la démarche quantitative sera présenté en détail dans sa forme, puis dans son contenu. Le traitement des données relevant, comme nous l'avons indiqué précédemment, de la statistique descriptive sera enfin traité.

2.3.1. L'élaboration du questionnaire d'enquête

Un questionnaire, par définition, est « *un instrument rigoureusement standardisé, à la fois dans le texte des questions et dans leur ordre* » (Ghiglione et Matalon 1996, p. 27) et son élaboration s'apparente à une opération de traduction. A partir d'une problématique ou d'un ensemble d'hypothèses, le travail du chercheur consiste à traduire les questions à résoudre en questions de questionnaire (Freyssinet-Dominjon, 1997 ; Evrard et al. 2009). Mais cette traduction lui pose parfois des problèmes. C'est pourquoi, dans la mesure où il veut obtenir des résultats valides, il est important que les questions soient parfaitement claires, sans aucune ambiguïté et que chaque question soit posée à chaque sujet de la même façon, sans adaptations, ni explications complémentaires, laissées à l'initiative de l'enquêteur.

Dans le cadre de notre travail, nous avons élaboré, en collaboration avec quelques chercheurs du laboratoire GREFIGE de l'université de Nancy 2, une première version du questionnaire courant septembre à octobre 2012 en prenant en compte un certain nombre de contraintes telles que l'adéquation du questionnaire aux questions de recherche, la formulation des questions, la durée du questionnaire, etc.

Cette première ébauche a été soumise, dans un premier temps, à quelques chercheurs, lesquels nous ont prodigué quelques conseils et ont corrigé la formulation de quelques questions. Puis, nous avons présenté, dans un second temps, le questionnaire à deux interlocuteurs occupant le poste de la direction commerciale dans leurs entreprises respectives, lesquels ont suggéré, à leur tour, quelques modifications relatives à l'ordre des questions. Enfin, dans le but de vérifier sa maniabilité, et sa recevabilité par l'enquêté, la version presque définitive de notre questionnaire a été testée auprès de 3 commerciaux. Ce qui nous a conduits à améliorer les énoncés des questions relatives à l'une des variables. Finalement, après avoir effectué un certain nombre de modifications en vue d'améliorer la qualité de notre instrument d'enquête (reformulation des questions, ajout des questions, révision de l'ordre des questions, etc.), une version définitive du questionnaire a été élaborée. Celle-ci est jointe dans son intégralité en annexe 2.

De manière générale, la rédaction définitive d'un questionnaire doit être le plus souvent le résultat de compromis entre des exigences contradictoires : technicité et lisibilité, neutralité et

intérêt, justesse et simplicité, etc., et ce, tout en tenant compte des problèmes de confidentialité. De plus, nous avons tenté d'utiliser dans notre questionnaire des formulations qui ont déjà prouvé leur efficacité ; choix que nous légitimons par la relative nouveauté de l'objet de recherche. En effet, ce choix nous a paru judicieux car il nous permettait de « *se protéger des éventuelles controverses et critiques* » du point de vue de la fiabilité et de la validité de l'instrument d'enquête retenu et, en conséquence, des résultats obtenus.

Ces précisions étant données, les caractéristiques de forme et de contenu du questionnaire d'enquête vont être discutées à présent.

2.3.2. Les caractéristiques de la forme du questionnaire

De manière générale, la nature et les objectifs poursuivis par l'enquête influent grandement sur le choix du format des questions. En référence à ces critères, le questionnaire d'enquête se compose essentiellement de questions fermées en s'appuyant sur les échelles d'attitudes. L'avantage des questions fermées est qu'elles permettent aux personnes interrogées d'effectuer soit un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées, ou bien de choisir plusieurs des réponses proposées voire de cocher la case « ne sais pas ». Autrement dit, si les échelles proposées sont pertinentes, les questions fermées permettent à l'enquêté d'exprimer son opinion de façon différenciée (Evrard et al. 2009). Du côté du chercheur, les questions fermées lui permettent de saisir directement les réponses dans un fichier informatique sans passer par des opérations de post-codification coûteuses et d'être, par conséquent, moins ambigu¹¹.

En ce qui concerne la longueur du questionnaire, le nombre d'hypothèses et de variables retenus nous a conduits à construire un questionnaire qui s'est avéré ni long ni court (six pages, instructions incluses). C'est pourquoi, sans vouloir nuire au confort de lecture, de multiples efforts ont été entrepris pour réduire ce volume, qui pouvait entraîner la fatigue et donc dissuader la réponse. Finalement, notre questionnaire se compose de 52 questions fermées administrées avec une échelle de Likert allant du « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

¹¹ Selon Evrard Y. et al. (2009), l'ambiguïté peut se situer alors au niveau de la compréhension de la question par l'interviewé.

En ce qui concerne l'agencement général du questionnaire d'enquête, celui-ci se présente sous la forme d'un document Word de six pages (dont la page consacrée aux instructions) qui se compose comme suit :

☞ Un document d'accompagnement d'une page présentant le cadre institutionnel et académique de l'étude, les questions centrales de la recherche, la confidentialité et l'anonymat des réponses donnant également aux répondants des instructions générales pour renseigner le questionnaire ainsi que les modalités de réponses aux questions qui doivent être précisées par l'enquêteur ;

☞ Cinq pages consacrées au corps du questionnaire (50 questions), structurées autour de onze parties :

- 1) L'implication du commercial vis-à-vis de son entreprise ;
- 2) La clarté de votre rôle en matière de transmission des informations de terrain ;
- 3) L'expérience du vendeur dans la fonction commerciale ;
- 4) La formation dispensée par son entreprise ;
- 5) Le système de reconnaissance mis en place par l'entreprise en matière de veille marketing ;
- 6) Le système de contrôle mis en place par l'entreprise ;
- 7) Le feed-back de la part de l'entreprise concernant les informations transmises ;
- 8) La considération dont bénéficient les commerciaux au sein de l'entreprise ;
- 9) L'aptitude du commercial à collecter et à transmettre des informations de terrain ;
- 10) La motivation du commercial pour collecter et transmettre des informations de terrain ;
- 11) La performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Après avoir présenté les caractéristiques de forme du questionnaire en abordant successivement le format des questions et l'agencement d'ensemble du questionnaire d'enquête, les caractéristiques du contenu vont être détaillées.

2.3.3. Les caractéristiques du contenu du questionnaire

Les caractéristiques de contenu sont également primordiales puisqu'elles doivent être en étroite adéquation avec la problématique générale, le modèle conceptuel et le jeu d'hypothèses de la recherche. Le questionnaire a été construit en prenant en compte ces trois critères, mais également par le biais des entretiens semi-directifs effectués lors de la phase exploratoire.

La structuration du questionnaire autour de onze thèmes principaux (cf. supra) correspond aux différentes variables incluses dans le modèle conceptuel de la recherche. La majeure partie des questions de notre instrument d'enquête relève des formulations déjà utilisées. En effet, ainsi que nous l'avons précisé précédemment, ce choix nous a paru judicieux car il nous permettait de « se protéger d'éventuelles controverses et critiques » du point de vue de la fiabilité et de la validité de l'instrument de l'enquête et par conséquent, des résultats obtenus. Enfin, une toute petite partie des questions utilisées relève d'une formulation personnelle basée sur des éléments issus de la revue de la littérature, mais également des informations recueillies au cours de la phase exploratoire.

Finalement, notre questionnaire se compose de 52 questions fermées (voir annexe 2). Il débute par cinq questions relatives à l'implication du commercial vis-à-vis de son entreprise. Puis, nous continuons avec trois questions relatives à la clarté du rôle du commercial en matière de collecte et de transmission des informations de terrain. Ensuite, nous continuons avec cinq questions liées à l'expérience du vendeur dans la fonction commerciale, et trois questions relatives à la formation dispensée par l'entreprise et enfin quatre questions liées au système de reconnaissance mis en place par l'entreprise en matière de veille marketing.

Poursuivant dans cette voie, huit questions sont relatives au système de contrôle mis en œuvre par l'entreprise et deux questions relatives au feed-back de la part de l'entreprise en matière de veille marketing. De même, cinq questions relèvent de la considération dont bénéficie des commerciaux au sein de l'entreprise et neuf questions sont dédiées à la capacité des commerciaux à collecter et à transmettre des informations de terrain. Notre questionnaire se termine par six questions correspondant à la motivation des commerciaux pour collecter et transmettre des informations de terrain et trois questions relevant de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Précisons enfin, que l'ensemble de questions

fermées a été administré avec une échelle de Likert allant du « Pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Les détails relatifs aux caractéristiques de forme et de contenu du questionnaire étant précisés, il faut choisir le mode de collecte de données le plus pertinent compte tenu de notre problématique et des biais d'instrumentalisation.

2.3.4. Un questionnaire administré en ligne

Parmi les différents modes d'administration d'enquête possibles, nous avons choisi la méthode d'administration la plus propice à la réduction des biais d'instrumentalisation à savoir l'administration du questionnaire en ligne. Sous cet angle deux éléments de la problématique nous paraissent saillants :

- ☞ Le thème central de l'enquête évoque les attentes de l'organisation mais aussi des salariés ;
- ☞ La problématique fait appel à des questions d'auto-évaluation qu'il s'agisse de la façon de travailler du commercial, de ses motivations, etc. C'est pourquoi le commercial n'a pas forcément envie de se dévoiler en présence d'autrui.

Aujourd'hui, même si le problème ne se pose plus en termes d'avantages et d'inconvénients, tant la généralisation des enquêtes en ligne semble inéluctable, nous pensons qu'il est important de mettre en évidence les perspectives attendues à court terme par les professionnels qui adoptent les enquêtes en ligne et ce qui peut encore freiner d'autres professionnels dans l'adoption rapide de la nouvelle technologie.

Parmi les biais recensés par la littérature figure en bonne place le biais de la désirabilité sociale (Herbert, 2007 ; Butori et Parguel, 2010). Ce biais résulte de la volonté du répondant de se montrer sous un jour favorable (Crowne et Marlowe, 1960). Il s'agit d'un risque inhérent à toute collecte de données. Ce risque nous paraît encore aggravé par les questions qui font référence au style de management. Les réponses sur ce point nous paraissent particulièrement sujettes aux effets de la désirabilité sociale. Ce risque difficilement contournable, car inhérent au thème de l'observation, est potentiellement plus élevé lors d'un face à face avec un enquêteur que lors d'une confrontation impersonnelle avec un

questionnaire ou via internet (Fricker et al., 2005 ; Kreuter et al., 2008 ; Heerwegh et Loosveldt, 2008). Lors d'un face-à-face, le répondant est tenté de chercher des signes d'approbation de la part de l'observateur ; lorsqu'un questionnaire s'interpose entre ces deux personnes, on peut penser que le répondant est moins tenté de chercher une approbation (Bourguignon, 1998). De même, quand ce questionnaire est administré via l'internet le biais de la désirabilité sociale est moindre (Butori et Parguel, 2010).

Selon De Signy (1992, p. 77), l'enquête par questionnaire « *oublie le fait que les individus ont des réserves d'information* », des faits qui « *concernent l'individu et dont il entend contrôler l'accès lorsqu'il se trouve en présence d'un autrui* ». Dans le cadre de notre recherche, nous sommes conscients que notre problématique touche, à des degrés divers, mais à de nombreuses reprises, « l'intimité du répondant » et notamment parce qu'elle concerne la représentation de soi, qu'il s'agisse de lien professionnel, de ses motivations, etc. Ce qui peut entraîner son retrait car l'interlocuteur a parfois « peur » de s'exprimer sur un certain nombre de sujets, ou bien il pourrait avoir le sentiment d'être jugé par l'enquêteur. Ce retrait peut se manifester notamment par une insincérité. Or, ce risque est difficilement contournable sauf à changer de problématique. Cependant, il nous paraît moins élevé s'il existe une distance suffisante entre l'observateur et le répondant. En particulier, l'anonymat nous paraît nécessaire, pour encourager la réponse et surtout la réponse sincère.

Conscients du fait que les différents modes de recueil sont inégaux face à la double contrainte de distance et de confiance, nous avons exposé nos inquiétudes à nos interlocuteurs dans l'entreprise en leur demandant de pouvoir administrer notre questionnaire via internet.

De plus, pour écarter tout risque de malentendu, nous avons nous-même, au début de chaque enquête inclure une page réaffirmant auprès de chaque enquêté notre indépendance et expliqué que les informations obtenues ne seront jamais traitées à un niveau individuel, qu'elles seront exploitées de manière à respecter l'anonymat des personnes. Ceci a permis d'introduire une certaine distance entre nous et nos interlocuteurs dans l'entreprise, salulaire à l'exercice de la confiance.

Ainsi que nous avons précisé précédemment, nous avons décidé d'administrer notre questionnaire en ligne. Ce mode d'administration présente de nombreux avantages quant à la qualité et à la rapidité de la mise en œuvre de l'enquête. Tout d'abord, il permet à l'enquêteur

d'économiser du temps et des efforts dans la collecte de données quantitatives (Aragon et al., 2000 ; Couper, 2000 ; Galan et Vernet, 2000 ; Cobanoglu et al., 2001 ; McDonald et Adam, 2003 ; Ganassali et Moscarola, 2004). Deuxième avantage est la suppression des intermédiaires et donc de leur influence. En effet, chaque personne interrogée répond au moment qui lui convient le mieux, et non qui convient à l'enquêteur, et donc la qualité des réponses augmente. Enfin, ce mode d'administration permet d'interroger un échantillon de la population, difficile de contacter par les moyens traditionnels tels que les commerciaux qui sont souvent en déplacement.

Cependant, il ne faut pas oublier que cette façon de procéder présente un certain nombre d'inconvénients, notamment :

☞ **L'absence de contacts** : en effet, du fait de l'absence de l'enquêteur, le répondant peut mal comprendre certaines questions ;

☞ **Le contrôle des retours** : les profils des répondants sont difficiles à contrôler à priori et les échantillons obtenus ne peuvent pas toujours être redressés valablement. De plus, le même individu peut être tenté de répondre plusieurs fois si cela n'est pas contrôlé.

☞ **Les biais d'échantillonnage** : certaines catégories ou certaines classes d'âges restent difficiles à atteindre par Internet du fait d'une mauvaise maîtrise de l'outil informatique. De plus, la réponse volontaire à l'enquête peut être liée à la proximité avec la marque.

☞ **L'infrastructure technologique** : en effet, ce mode d'administration nécessite une bonne maîtrise des outils informatiques. De plus, la production et l'hébergement des enquêtes en ligne nécessitent de disposer d'une logistique adaptée ou de sous-traiter à des tiers,

Compte tenu du mode d'administration choisi, nous avons pu avoir un taux de retour relativement important (50 %) et les intégrer dans l'analyse quantitative.

Pour résumer, notre dispositif d'enquête repose sur un équilibre entre une distance suffisante, contributive de la validité interne de la recherche, et une proximité suffisante conditionnant la confiance requise pour la réponse et sa sincérité.

Après avoir redistribué les questions selon les différentes variables du modèle général de la recherche et choisi le mode d'administration du questionnaire, nous allons décrire le schéma d'analyse statistique des données ainsi collectées.

2.3.5. Le traitement statistique des données : une visée exclusivement descriptive

L'analyse des données, qui a pour objet de ramener un ensemble de données à un format compréhensible et d'en extraire l'information significative, offre un large spectre de méthodes d'analyse statistiques (Evrard et al. 2009). Certaines d'entre elles n'ont qu'une visée descriptive et d'autres ont une visée explicative et prédictive. Comme le notent Evrard et al. (2000, p. 444), « *l'essentiel est de choisir la bonne méthode en fonction du problème de décision, (...) et des caractéristiques de recueil et de mesure, et d'être capable, lors de l'interprétation, de vérifier la validité des résultats en fonction du respect ou non des hypothèses de base* ». L'étape essentielle réside donc dans le choix des méthodes les plus cohérentes compte tenu de la problématique, des objectifs de la recherche, mais également de la quantité de données à traiter.

Ainsi que nous l'avons d'ores et déjà souligné, le questionnaire d'enquête a été construit dans une visée descriptive et son traitement a, en conséquence, relevé de la statistique descriptive qui a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS. En particulier, l'analyse descriptive des données a fait l'objet d'une approche analytique laquelle propose notamment des analyses unies et bidimensionnelles ainsi que des mesures d'association entre les variables.

Pour résumer – section 1 :

Le double dispositif méthodologique basé sur une étude exploratoire et une enquête quantitative, nous a conduits à examiner, dans un premier temps, le protocole de recherche envisagé pour apporter des voies de réponse au premier objectif « comprendre et conceptualiser ». A cette fin, des entretiens semi-directifs ont été menés de manière identique auprès de seize responsables commerciaux et/ou marketing appartenant issus des différents secteurs d'activité et ce, à partir de trois thèmes : la veille marketing et ses enjeux, la veille marketing et les informations qui en relèvent et enfin, la veille marketing et les commerciaux.

Puis, dans un second temps, l'étude quantitative visant à développer la mise à l'épreuve des hypothèses de recherche, a été examinée. Les données sont recueillies auprès d'une force commerciale réelle appartenant à différents secteurs d'activité. Ainsi décrit, notre choix méthodologique nous conduit à faire appel aux différentes techniques d'analyses des données lesquelles vont être développées dans le dernier chapitre de notre travail.

Section 2 : La mesure des déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing

Ainsi que l'intitulé de cette section l'indique, elle est consacrée à la mesure des variables explicatives de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Présentées ici telles qu'elles ont été opérationnalisées dans le modèle final, ces variables ont été mesurées selon une procédure d'auto-évaluation. De ce fait, avant de nous attarder sur ces différentes mesures, il nous paraît indispensable de justifier au préalable l'emploi de cette méthode et de souligner le cadre particulier dans lequel elle a été mise en œuvre.

§1. Une procédure d'auto-évaluation

Dans le cadre de notre recherche, la mesure des différentes variables a été effectuée selon une procédure d'auto-évaluation. Les opinions divergent au sein de la communauté des chercheurs en sciences de gestion et plus largement au sein de la communauté scientifique quant au bien-fondé de cette procédure pour mesurer avec pertinence les concepts étudiés.

Rappelons que cette procédure ne pose aucun problème quand il s'agit de mesurer une perception pour l'individu. Par exemple, le style de management dans une équipe de vente peut être auto-évalué dans la mesure où nous nous intéressons précisément à la perception du vendeur. L'auto-évaluation peut apparaître comme plus équivoque lorsqu'il s'agit d'une mesure absolue ou objective qui ne se réfère pas à une perception. Un certain nombre de chercheurs tels que Bartlett (1959) et Sypher et Sypher (1984) ont mis en garde les chercheurs sur la divergence des résultats que l'on pouvait obtenir entre les mesures auto-évaluées et les observations enregistrées auprès d'autrui. Alors que d'autres chercheurs comme Churchill et al. (1985) notent peu de différences selon le type de mesures utilisées dans la nature des relations mises en évidence.

En ce qui nous concerne, nous avons utilisé des mesures auto-évaluées. Cependant, un certain nombre de précautions ont été prises afin de garantir la pertinence de notre méthode. Ainsi, dans un souci de fiabilité et de validité, la majorité des échelles utilisées ont été construites à partir d'outils préexistants dont l'usage est reconnu. De plus, nous avons procédé à un test auprès d'une population-pilote pour nous assurer que la dimension mesurée correspond parfaitement à nos options théoriques. Par ailleurs, nous avons rajouté à notre questionnaire une page supplémentaire dans laquelle nous avons expliqué notre indépendance et notre position en tant que chercheur. L'objectif était d'établir un climat de confiance avec les répondants. Enfin, plusieurs discussions avec les représentants des entreprises concernées nous ont permis d'apporter des modifications nécessaires à notre questionnaire. Ainsi, les conditions nous semblent réunies pour apporter un crédit suffisant aux mesures auto-évaluées que nous avons opérées.

Conformément à notre modèle conceptuel, nous utiliserons la même décomposition pour mesurer nos différentes variables que celle qui a été présentée dans le chapitre précédent :

variables relatives aux commerciaux et variables relatives à l'organisation et au style de management.

§2. La mesure de la variable de motivation

Ainsi que nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, de nombreux travaux ont suggéré l'importance de la motivation dans des activités où l'autonomie des employés est relativement élevée. Les métiers de la vente en général en font bien entendu partie.

Le choix d'une méthode de mesure de la motivation suppose que nous identifions dans un premier temps les activités jugées comme prioritaires par l'entreprise qui emploie les commerciaux et chargés d'affaires. Après avoir discuté avec quelques responsables commerciaux, nous avons identifié quelques tâches définies comme importantes par l'entreprise. Il s'agit principalement de la prospection, de la négociation, de la surveillance et la transmission des informations de terrain, de la visite à la clientèle, du contact après-vente et de la gestion d'affaires.

De nombreuses échelles de mesure de la motivation dans le travail sont disponibles. Dans le cadre de notre travail, la mesure de la motivation des commerciaux doit traduire le caractère constant et soutenu de l'effort de veille des commerciaux. Bon nombre de ces outils correspondent à une auto-évaluation de la part du vendeur. Nous avons accepté cette procédure car le climat de confiance instauré au sein de l'équipe nous a paru favorable.

La mesure du niveau de la motivation a été développée sur la base de l'indice de motivation au travail de Patchen (1965) ainsi que sur la base de l'échelle de Le Bon (1998) élaborée à partir des entretiens réalisés auprès de 21 commerciaux. Les six items de notre échelle ont été testés auprès de notre population-test de commerciaux.

MOTIV 1. Compte tenu de mon portefeuille de clients, les chances pour que j’obtienne des informations pertinentes pour mon entreprise si j’y consacre un certain niveau d’effort sont :
MOTIV 2. Les chances pour que j’obtienne des informations fiables ou confidentielles sur la concurrence ou sur les clients si j’y consacre un certain niveau d’effort sont :
MOTIV 3. Dans mon entreprise, les chances pour que je sois reconnu(e) ou récompensé (e) pour avoir remonté de bonnes informations de terrain sont :
MOTIV 4. Dans mon entreprise, les chances que l’on tienne compte, dans l’appréciation de mes performances, de ma capacité à faire remonter de bonnes informations de terrain sont :
MOTIV 5. Je cherche à remonter des informations du terrain car cette mission y est valorisée au sein de mon entreprise (reconnaissance, récompenses, etc.)
MOTIV 6. Avec le temps que je passe à rechercher des informations sur le terrain, il est clair que je ne remplirais pas cette mission si elle n’était pas reconnue

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.842). Les items ainsi retenus ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d’accord à Tout à fait d’accord » (cf. annexe 3).

§3. La mesure de la variable d’aptitude

Ainsi que nous avons mis en évidence dans le chapitre précédant, l’aptitude est identifiée comme étant une variable potentiellement influente sur la performance des commerciaux. Afin de mesurer cette variable de manière pertinente, nous avons utilisé la même démarche que pour les autres variables. En effet, notre démarche a consisté à nous appuyer sur des échelles existantes utilisées avec succès antérieurement. Cette démarche nous garantit une reconnaissance d’outil utilisé ainsi qu’une bonne probabilité de fiabilité.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé les échelles utilisées par Ganassali (1995). Ce dernier a notamment utilisé trois variables d’aptitude à savoir la sociabilité, l’empathie, la capacité persuasive du vendeur (p. 147). Selon l’auteur, la sociabilité « *peut être définie comme un tempérament participatif, sociable et ouvert aux autres* ». Pour ce qui est l’empathie, il la définit comme « *la capacité à identifier et comprendre les sentiments, les idées et la situation d’une autre personne* » (p. 147). Quant à la capacité persuasive du

vendeur, l'auteur la définit comme « *la faculté d'un individu à causer des changements sur les opinions, les comportements et les décisions d'autrui* » (p. 147).

Dans le cadre de son travail, l'auteur a utilisé quelques outils pour construire son échelle. Ainsi, pour la sociabilité, il a utilisé l'Inventaire de Comportement Interpersonnel de Lorr et McNair (1967). Cet inventaire a été élaboré afin de permettre aux psychothérapeutes d'évaluer le comportement de leurs patients sur quinze modes d'interactions interpersonnelles (Lorr et McNair, 1965). Pour ce qui est de l'empathie, l'auteur a utilisé le Profil d'Empathie de La Monica (1986). Quant à la capacité persuasive, les deux questionnaires ayant servi de base à son travail sont l'échelle de capacité persuasive utilisée par Sypher et Sypher (1983) et le Test d'Aptitude à la vente développé par le cabinet Science Research Associates-London House (1993) du Groupe Macmillian/McGraw-Hill.

Ainsi définit, notre échelle d'aptitude comporte 9 items Les items ainsi retenus ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

APTI 1. Dans les rassemblements (soirée, réunion, etc.), je me mêle à beaucoup de monde.
APTI 2. J'organise ou je participe à l'organisation de soirées dansantes, de dîners ou de réunions.
APTI 3. J'essaye d'être inclus dans la plupart des activités de mes amis.
APTI 4. Je me mets mentalement à la place de l'autre afin de comprendre plus en profondeur.
APTI 5. Il me semble réellement ressentir les opinions de l'autre.
APTI 6. Je perçois précisément les sentiments et l'humeur de l'autre.
APTI 7. Je sais convaincre les autres pour qu'ils soient d'accord avec moi.
APTI 8. J'ai la capacité de persuader les autres.
APTI 9. Je parviens facilement à faire faire aux autres ce que je veux qu'ils fassent.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.865). (cf. annexe 3).

§4. Les mesures des variables liées aux commerciaux

Les variables relatives aux commerciaux que nous intégrons à notre recherche sont, la clarté de rôle, l'expérience de vente et l'implication organisationnelle des commerciaux.

4.1. La mesure de l'implication organisationnelle

L'intérêt suscité par l'implication organisationnelle a conduit les chercheurs à créer un grand nombre d'échelles de mesure, qu'elles soient spécifiques à une dimension (Porter et al. 1974, 1976 ; Cook et Wall, 1980 ; Wiener, 1982) ou à ses facettes (Allen et Meyer, 1984, 1993 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes inspirés de l'échelle d'implication proposée par Mowday et al. (1979) qui est l'une des plus employées sur des populations commerciales (Ingram et al., 1989 ; Sager et Johnston, 1989).

Cette échelle a été testée pour la première fois dans les années 70 par Porter et Smith (1970) avant d'être publiée dans sa version finale en 1979. Le but de cette échelle est de mesurer l'intensité des liens existants entre un salarié et l'organisation qui l'emploie. Elle comporte dans sa version simplifiée 9 items permettant de capturer trois dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir ;

- L'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise;
- L'effort pour l'entreprise ;
- Le fait de vouloir rester dans l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous n'avons utilisé qu'une seule dimension à savoir l'adhésion. En effet, les items liés aux autres dimensions n'ont pas pu être retenus de fait de leurs mauvaises qualités de représentation.

Compte tenu de son origine anglo-saxonne, la version simplifiée de l'échelle de Mowday et al. (9 items) a été soumise à la procédure de traduction et de rétro traduction afin d'en conserver la portée conceptuelle. L'opération d'épuration a abouti à une structure unidimensionnelle de 5 items. Ils ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

IMPLI 1. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle il est formidable de travailler.
IMPLI 2. Je trouve que mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont très proches.
IMPLI 3. Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de cette entreprise.
IMPLI 4. Cette entreprise me conduit vraiment à donner le meilleur de moi-même pour être performant (e) dans mon travail.
IMPLI 5. Pour moi, c'est la meilleure des entreprises pour laquelle on puisse travailler.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.933). (cf. annexe 3).

4.2. La mesure de la clarté de rôle

Les items relatifs au manque de clarté de rôle (l'ambiguïté de rôle) des commerciaux ont été développés par Rizzo et al. (1970). Il s'agit d'une échelle qui comporte 6 items mesurant le degré de certitude qu'ont les commerciaux à propos de leurs responsabilités. Cette échelle est fréquemment utilisée sur les commerciaux car ce phénomène est couramment expérimenté par les forces de vente. Etant donné son origine anglo-saxonne, l'échelle a été traduite et rétro-traduite. Cependant, compte tenu des problèmes liés à l'insuffisance de la qualité de représentation, nous n'avons pu retenir que trois items parmi les six. Les items finalement retenus ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

CLAR 1. J'ai des objectifs clairement définis.
CLAR 2. Je sais exactement ce qu'on attend de moi.
CLAR 3. Les explications sur ce qui doit être fait sont claires.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.928). (cf. annexe 3).

4.3. La mesure de l'expérience de vente

Ainsi que nous l'avons précisé précédemment, cette variable a été étudiée par un certain nombre d'auteurs (Darmon, 1993 ; Behrman et Perreault, 1984 ; Atuahene-Gima et Kamel 1998, etc.). Cependant, dans le cadre de notre travail, nous n'avons pas pu utiliser les différentes échelles développées par ces auteurs, soit parce que nous n'avons pas pu accéder aux questionnaires, soit parce que les items formulés ne convenaient pas à notre propos.

Aussi, nous avons décidé de développer une échelle de mesure propre à notre travail. Cette échelle comporte 4 items mesurant les effets de l'expérience de vente du commercial sur sa performance en matière de veille marketing. Ces items qui représentent un niveau de qualité satisfaisant, ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout-à-fait d'accord ».

EXPERI 1. Mon expérience de vente me permet de mieux connaître l'importance les informations de terrain pour mon entreprise.
EXPERI 2. Mon expérience de vente m'aide à identifier plus aisément les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.
EXPERI 3. Mon expérience de vente m'aide à collecter plus facilement les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.
EXPERI 4. Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer rapidement sur ce qui se passe sur le terrain.
EXPERI 5. Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer en permanence sur tout ce qui se passe sur le terrain.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.863). (cf. annexe 3).

§ 5. Les mesures des variables relatives au style de management

Les variables relatives au style de management que nous avons décidé d'intégrer dans notre modèle d'analyse sont, le système de contrôle, la reconnaissance, le feedback ou la rétroaction, la formation et la considération.

5.1. La mesure du système de contrôle

Pour mesurer ce déterminant de la performance des commerciaux en matière de veille marketing, nous avons fait appel au questionnaire développé par Oliver et Anderson (1994) et ce, en raison de l'importance de leurs travaux sur le système du contrôle des commerciaux.

Telle qu'elle est présentée, cette échelle cherche à savoir si les commerciaux ont le sentiment de subir un contrôle de type comportemental. L'échelle a été soumise à une opération de traduction et de rétro- traduction (Macquin et al. 1997). Les analyses ont permis (après épuration) d'aboutir à une échelle composée de 5 items. Ces items ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

CONTROL 1. Je n'ai pas beaucoup de contacts avec la direction commerciale de mon entreprise.
CONTROL 2. J'ai peu de contact au jour le jour avec les managers commerciaux.
CONTROL 3. Je me sens très éloigné (e) des managers commerciaux.
CONTROL 4. La direction commerciale identifie les bons vendeurs en ne s'en tenant strictement qu'à nos résultats commerciaux.
CONTROL 5. Seuls les résultats tangibles comptent pour mon responsable.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.785).

5.2. La mesure du feed-back ou de la rétroaction

La mesure de cette variable a pour objectif de déterminer si les managers informent les commerciaux sur le devenir des informations qu'ils transmettent à l'entreprise. Les items de rétroaction ont été développés sur la base des entretiens réalisés avec quelques responsables commerciaux et marketing appartenant aux différents secteurs d'activités mais également sur la base de l'échelle développée par Le Bon (1998). Notre échelle comporte 2 items. Ils ont été administrés avec une échelle de Likert de 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout-à-fait d'accord ».

FEED 1. Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on remonte du terrain parviennent à leur destinataire.

FEED 2. Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on a remontées du terrain ont été utilisées.

Il est à noter que dans le cas de la variable de feed-back, puisque nous n'avons que deux items, il est plus judicieux de faire une corrélation. Et dans ce cas, la valeur du coefficient de corrélation doit être supérieure à 0.07 ; ce qui atteste la qualité de notre variable ici.

5. 3. La mesure de la reconnaissance

L'élaboration des items relatifs à la reconnaissance a pour but de savoir si les commerciaux sont reconnus sur leur activité de veille au sein de leur entreprise à travers des moyens monétaires et non-monétaires. A cette fin, nous avons utilisé principalement la mesure développée par Le Bon (1998).

Notre échelle comprend quatre items. Ils ont été administrés avec une échelle de Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

RECONN 1. Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations de terrain sont félicités publiquement.

RECONN2 2. Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations de terrain sont félicités personnellement.

RECONN3 3. Les commerciaux qui remontent de bonnes informations de terrain sont toujours remerciés.

RECONN4 4. Les commerciaux ayant remonté des informations pertinentes de terrain sont toujours récompensés.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.928).

5. 4. La mesure de la formation

L'élaboration des items relatifs à la formation a pour but de déterminer si l'entreprise forme et renseigne ses commerciaux sur la façon dont les activités de veille marketing doivent s'effectuer. N'ayant pas trouvé d'échelle adaptée à notre propos dans la littérature, nous avons développé une mesure sur la base de la simple définition du concept de formation et des entretiens que nous avons pu effectuer avec les responsables commerciaux. L'échelle ainsi élaborée comprend trois items ; les analyses ont permis de conserver les quatre. Ils ont été administrés avec une échelle de Likert en sept cinq points allant du « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

FORMA 1. Mon responsable m'explique comment les tâches doivent être effectuées y comprises celles qui sont relatives à la transmission des informations de terrain.
--

FORMA 2. Mon responsable me corrige si je fais une erreur.

FORMA 3. Mon responsable met le doigt sur mes points faibles et m'incite à m'améliorer.
--

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.863).

5.5. La mesure de la considération

La mesure de la considération consiste à déterminer si les commerciaux bénéficient ou pas du soutien psychologique de la part de leur manager. A cette fin, nous avons utilisé l'échelle développée par Teas (1981), elle-même adaptée de l'échelle élaborée par House et Dessler (1974). Il s'agit d'une échelle de cinq items qui a bénéficié d'une procédure de traduction et de rétro-traduction. Les cinq items ont été administrés avec une échelle de Likert en sept points allant de « Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord ».

CONSID 1. Mon responsable commercial est très sympa et accessible.
CONSID 2. Mon responsable m'aide à rendre plus agréable mon travail.
CONSID 3. Mon responsable commercial fait de petites choses pour rendre mon travail plus satisfaisant.
CONSID 4. Mon responsable commercial traite tous ses employés à son égal.
CONSID 5. Mon responsable commercial cherche le bien-être de ses subordonnés.

Une analyse factorielle en composante principale sur ces items a permis de vérifier leur convergence vers un seul facteur ainsi que la qualité de leur représentation (α de Cronbach : 0.916).

Pour résumer - section 2 :

Cette seconde section, consacrée à la mesure des déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing, a permis de vérifier la validité du questionnaire et ce, principalement au regard de la validité de construits relatifs à chacune des variables de notre modèle conceptuel. Par rapport à la validité de construit, la validité de convergence a été vérifiée. L'objectif visé est d'épurer les échelles d'items pouvant diminuer la cohérence interne. Pour mesurer chacune des variables explicatives de la performance des commerciaux en matière de veille marketing, nous avons généré des énoncés afin de construire la partie du questionnaire propre à cette variable. Pour pouvoir générer ces items, nous nous sommes basés, d'un côté sur des mesures existantes appliquées par des études déjà réalisées sur le sujet, d'un autre côté, nous avons procédé à une étude qualitative (entretien semi-directifs) auprès des responsables marketing et commerciaux des entreprises appartenant à différents secteurs d'activité. Ainsi définis, si des items relatifs à une variable avaient un comportement préjudiciable pour la cohérence interne de l'échelle, ils ont été discutés ou éliminés.

Conclusion du chapitre V

Ce cinquième chapitre, consacré à la stratégie de recherche et aux choix méthodologiques, a été animé par une triple ambition :

- ☞ Nous positionner dans une approche hypothético- déductive ;
- ☞ Exposer les instruments d'enquête retenus pour appréhender la performance des commerciaux en matière de veille marketing ;
- ☞ Opérationnaliser les déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Après avoir privilégié la démarche hypothético-déductive, l'étude exploratoire, l'étude quantitative ainsi que les différentes mesures des variables explicatives de la performance des commerciaux en matière de veille marketing ont successivement été exposées et justifiées.

La méthodologie de recherche pour laquelle nous avons opté nous offre des instruments d'enquête complémentaires s'inscrivant dans la séquence : clarifier et comprendre (étude exploratoire) et décrire et mesurer (étude quantitative). Une fois ces outils mis en œuvre et le test de cohérence interne du questionnaire terminé, les résultats de la recherche peuvent dorénavant être présentés (chapitre VI).

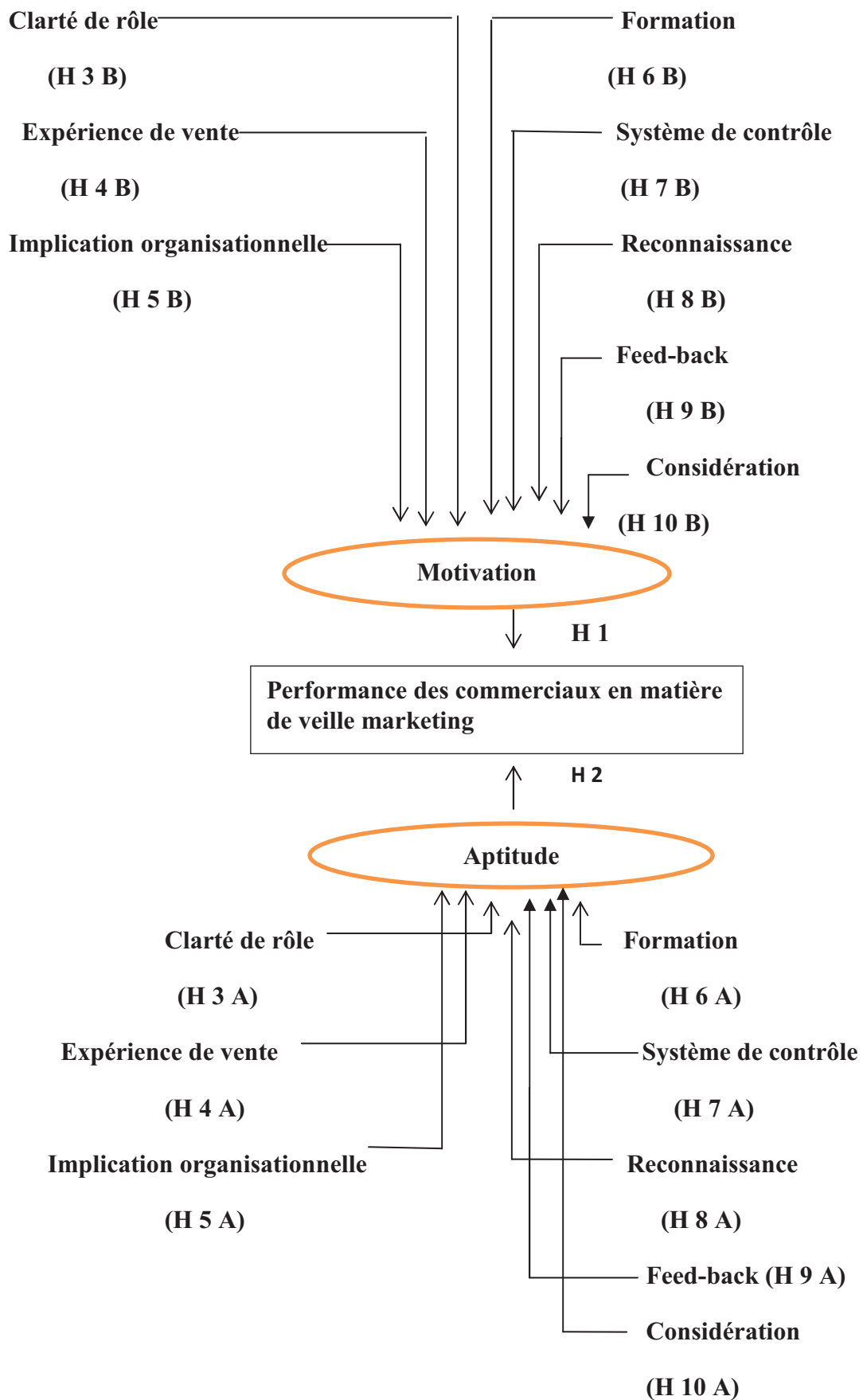
***CHAPITRE VI : RESULTATS DE LA PHASE
QUANTITATIVE ET LES IMPLICATIONS
MANAGERIALES***

Introduction

Ce chapitre sera consacré à la présentation des résultats et à leur discussion. A cette fin, nous allons étudier les effets de l'ensemble de nos variables explicatives présumées dans le cadre du modèle intégré ci-dessous (Figure 25).

Ainsi présenté, nous allons mettre en évidence, dans un premier temps, les résultats de notre recherche, ainsi que les implications managériales qui peuvent en découler. Puis, dans un second temps, nous indiquerons quelles sont les limites de cette recherche, ainsi que les voies de recherche future qui peuvent être identifiées.

Figure 25 : Schéma récapitulatif des hypothèses de la recherche



Section 1 : Résultats des tests des hypothèses relevant des caractéristiques personnelles et managériales dans la relation aptitude-performance

De manière générale les techniques permettant d'analyser la relation entre différents phénomènes ne sont pas les mêmes pour les variables qualitatives et quantitatives. Certains outils conviennent au cas des variables quantitatives, d'autres aux variables qualitatives et d'autres enfin au cas où l'on souhaite combiner des variables quantitatives et qualitatives. Dans le cadre de notre travail de recherche où nous souhaitons mettre en évidence l'effet d'une variable explicative quantitative sur la variable à expliquer, nous faisons appel à la méthode de régression. Dans le cadre de cette section, nous allons tout d'abord nous intéresser aux résultats des tests des hypothèses relatives aux variables de motivation et d'aptitude avant d'analyser les résultats proprement dits des tests des hypothèses relevant des caractéristiques personnelles des commerciaux.

§1. Résultat du test de l'hypothèse relative à l'aptitude (H2)

L'hypothèse H2 concerne l'influence de l'aptitude des commerciaux sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing :

H2. Plus l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée

Ici, nous allons interpréter les résultats du tableau ANOVA et procéder également à l'analyse de la valeur F (cf. annexe 3).

	F	β	R	R ²	Sig
Aptitude → Performance	24.2	0.319	0.32	0.10	0.00
				2	0

Dans le cas présent, la valeur de F est de 24,2 ; ce qui signifie qu'il y a une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. De plus, l'analyse de la valeur de coefficient

de la corrélation multiple ($R = 0.32$) nous apprend que les données sont relativement ajustées au modèle. Cependant, dans le cadre d'une régression simple c'est la valeur de R^2 qui est encore plus significative. Ici la valeur R^2 (0.10) nous indique que l'aptitude des commerciaux peut expliquer près de 10 % de la variation de la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Enfin, la valeur de Béta nous permet de connaître le sens de la relation entre la variable explicative et la variable dépendante (relation positive ou négative). Dans le cas présent, la valeur de coefficients standardisés est positive (0.32) ; ce qui atteste le sens positif de la relation entre l'aptitude et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

§2. Tests des hypothèses relatives à l'effet des caractéristiques personnelles sur l'aptitude

Ainsi que nous montre le schéma récapitulatif des hypothèses de la recherche (cf. figure 25), trois variables relatives aux caractéristiques personnelles des commerciaux ont attiré notre attention dans le cadre de notre travail de recherche. Notre objectif est de tester leurs influences sur la variable dépendante d'aptitude d'une part et sur la performance d'autre part. Ainsi décrit, trois hypothèses relèvent de l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur leurs aptitudes à transmettre des informations de terrain.

2.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur l'aptitude.

Dans le cadre du chapitre quatre consacré à la formulation des différentes hypothèses de notre recherche, nous avons pu mettre en évidence trois hypothèses (H3A, H4 A et H5A) relevant de l'influence de trois variables appelées respectivement « l'expérience de vente des commerciaux », « l'implication organisationnelle des commerciaux » et enfin « la clarté de rôle des commerciaux » sur l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing :

H3 A. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair plus son aptitude à faire de la veille marketing est élevée.

H4 A. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H5 A. Plus le commercial s'implique au sein de son entreprise plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Ici encore une fois, nous allons interpréter les résultats du tableau ANOVA pour cette variable et mesurer le sens d'influence sur l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing.

Tout d'abord, l'analyse de la valeur F ($F = 19,40$, $Sig = 0.000$) nous apprend qu'il y a une relation entre la variable dépendante et les variables explicatives ci-dessus à savoir : Clarté de rôle, expérience de vente et implication organisationnelle.

F	R	R ²	Sig
19,40	0.46	21.5	0.000

De plus, l'analyse de la valeur de coefficient de corrélation multiple ($R = 0.46$) nous apprend que les données sont relativement ajustées au modèle. Et la valeur de R^2 ($R^2 = 21,5$) nous indique que ces trois variables expliquent près de 21,5 % de la variation de l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing. Par ailleurs, l'analyse de la colonne des coefficients standardisés (la valeur de Béta) qui permet de connaître le sens de la relation entre la variable explicative et la variable dépendante (relation positive ou négative), nous révèle que la variable de clarté de rôle a un effet positif sur l'aptitude. En effet, en ce qui concerne la variable de clarté, le Sig est inférieur à 0.05 (Béta = 0.296 et Sig = 0.000).

En revanche, pour ce qui est des coefficients standardisés relatifs aux variables « l'expérience de vente des commerciaux » et « l'implication organisationnelle des commerciaux », nous relevons respectivement des valeurs 0.428 et 0.363 et des Sig convenables. Autrement dit, les variables « l'expérience de vente des commerciaux » et « l'implication organisationnelle des

commerciaux » ont chacune une influence positive sur l’aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing.

Tableau 18 : Les relations variables personnelles-aptitude

Relations testées	t	β	Sig
Clarté → Aptitude	4.531	0.296	0.000
Expérience → Aptitude	6.927	0.428	0.000
Implication → Aptitude	5.705	0.363	0.000

De plus, nous avons pu vérifier la multicolinéarité entre les variables indépendantes à travers les indicateurs VIF et Tolérance à l’aide du logiciel SPSS.

Coefficients							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,000	,061		-,006	,995		
implication	,209	,075	,209	2,783	,006	,657	1,523
clarté	-,012	,081	-,012	-,150	,881	,570	1,754
expérience	,334	,077	,334	4,355	,000	,628	1,592

a. Dependent Variable : aptitude

L’analyse des résultats nous permet de soutenir que la corrélation entre les variables indépendantes est acceptable (pour chacune des variables indépendantes les valeurs de VIF < 3 et Tolerance > 0.33).

Ainsi obtenus, nous souhaitons approfondir, dans un second temps, notre analyse et ce dans le but de mettre en évidence les liens entre ces variables et la performance des commerciaux. A cette fin, nous avons décidé de mettre en évidence l’effet de la médiation de l’aptitude dans les relations variables personnelles-performance. Ce faisant, nous allons pouvoir mettre en évidence les relations entre ces variables et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

2.2. Etude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables individuelles-performance

Les méthodes d'analyse des variables intermédiaires ont connu un développement considérable en sciences sociales au cours des vingt dernières années et les procédures de détection et d'estimation des effets médiateurs se sont accrues, améliorées et sont devenues aujourd'hui plus accessibles (El Akrami et Roussel, 2003 ; Aiken et West, 1991 ; Collins et al. 1998 ; Cortina et al. 2001 ; MacKinnon et al. 1995 ; Ping, 1996c).

Selon un certain nombre d'auteurs tels que El Akrami et Roussel (2003), Taylor (1998), Holmbeck (1997), etc., en sciences de gestion, les variables médiatrices et modératrices peuvent avoir une importance capitale pour analyser l'impact des pratiques gestionnaires sur les attitudes, les comportements et les performances des salariés. Ce développement est dû notamment aux méthodes d'équation structurelles (Schumacker, 2002 ; Schumacker et Marcoulides, 1998 ; Shrout et Bolger, 2002).

Afin d'approfondir notre analyse, nous avons fait appel à la méthode de Baron et Kenny (1986) dont l'article fondateur centré sur la proposition d'une démarche systématique d'analyse des variables médiatrices et modératrices a été cité plus de 2000 fois selon le Social Citation Index (Mackinnon et al., 2002). Ainsi, nous allons essayer d'améliorer la compréhension des processus liant nos variables indépendantes à notre variable dépendante principale à savoir la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

2.2.1. Définition des effets médiateurs

Comme le précise Taylor (1998, p. 84), en sciences sociales « *les études de terrains, qu'elles soient basées sur l'expérimentation, le test des corrélations, les entretiens ou les questionnaires, apportent beaucoup plus que de montrer la simple existence des phénomènes. Elles fournissent un aperçu très utile des contextes dans lesquels ces phénomènes interviennent ; elles donnent une estimation de la force de ces phénomènes et des liens entre les variables ; elles permettent de détecter les effets médiateurs ; et elles sont très importantes pour identifier les variables individuelles et contextuelles qui ont des effets modérateurs sur les phénomènes étudiés* ».

Selon Baron et Kelly (1986, pp. 1173-1176), une variable médiatrice définit « *un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une*

variable dépendante donnée (...) Une variable agit en tant que médiatrice dans la mesure où elle rend compte de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (...) Alors que les variables modératrices spécifient quand certains effets interviennent, les variables médiatrices déterminent comment et pourquoi ces effets produisent ».

Poursuivant dans cette voie, ces auteurs distinguent deux types de médiations : la médiation parfaite et la médiation partielle. Enfin, Baron et Kelly (1986) et Kenny et al. (1998) mettent en évidence la nécessité d'une série de quatre tests successifs pour tester l'effet médiateur d'une variable Médiatrice (Me) dans le processus d'impact de la variable indépendante principale (Xp) sur la variable dépendante Y. Autrement dit, une variable fonctionnera comme un médiateur si elle remplit les fonctions suivantes :

☞ Les variations de la variable indépendante principale (Xp) affectent de façon significative les variations de la variable dépendante Y ;

☞ Les variations de la variable indépendante principale (Xp) affectent de façon significative les variations de la variable médiatrice (Me) ;

☞ Les variations de la variable médiatrice (Me) entraînent des variations significatives de la variable dépendante Y

☞ Lorsque la médiation de M est contrôlée, l'effet de la variable indépendante (Xp) sur la variable dépendante Y doit être nul, i.e. que la relation entre la variable Xp et la variable Y n'est plus significative.

C'est seulement lorsque ces quatre conditions sont remplies qu'il est possible de conclure à une médiation.

L'étude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables individuelles-performance nous a conduits à nous intéresser à trois variables à savoir : l'expérience de vente, la clarté de rôle et l'implication organisationnelle.

2.2.2. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation expérience de vente – performance.

S'appuyant sur le modèle de Baron et Kelly (1986), nous avons utilisé les trois variables « expérience de vente », « performance » et « aptitude » et obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 19 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation expérience de vente-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Expérience \longrightarrow Performance	8.731	0.512	0.000
Etape 2	Expérience \longrightarrow Aptitude	6.927	0.428	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	2.591	0.660	0.030
Etape 4	Expérience \longrightarrow Performance	7.122	0.460	0.000

Ainsi que nous l'avons précisé, la mise en place d'une médiation passe par quatre étapes:

Etape 1 : l'effet de l'expérience de vente sur la performance

Tenant compte du tableau des résultats ci-dessus, nous pourrions dire que l'effet de l'expérience de vente sur la performance est significatif car Béta = 0.512 et Sig = 0.000. Autrement dit, le commercial est d'autant plus performant en matière de veille marketing qu'il a de l'expérience en matière de vente.

Etape 2 : l'effet de l'expérience sur l'aptitude

L'analyse du tableau des résultats nous apprend que l'effet de l'expérience de vente sur l'aptitude est significatif car Béta = 0.428 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial a de l'expérience en matière de vente plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire appel simultanément à deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et l'expérience de vente du commercial. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de l'aptitude sur la performance car $B\acute{e}ta = 0.660$ et $Sig = 0.030$. De même, l'influence de l'expérience de vente sur la performance est diminuée en présence de l'aptitude ($B\acute{e}ta = 0.460$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de l'aptitude. Ainsi décrit, nous pouvons confirmer que notre hypothèse HA4 est validée et l'effet positif de l'expérience de vente sur la performance est direct.

2.2.3. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation clarté de rôle – performance

Tenant compte du modèle de Baron et Kelly (1986), nous avons utilisé les trois variables « clarté de rôle », « performance » et « aptitude » et obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 20 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation clarté de rôle-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	C.de rôle \longrightarrow Performance	5.862	0.371	0.000
Etape 2	C. de rôle \longrightarrow Aptitude	4.531	0.296	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	3.536	0.229	0.000
Etape 4	C. de rôle \longrightarrow Performance	4.700	0.304	0.064

Là encore nous allons passer par les quatre étapes de Baron et Kelly (1986) :

Etape 1: l'effet de la clarté de rôle sur la performance

L'analyse du tableau des résultats ci-dessus, nous permet d'affirmer que l'effet de la clarté de rôle sur la performance est significatif car $B\acute{e}ta = 0.371$ et $Sig = 0.000$. Autrement dit, le commercial est d'autant plus performant que son rôle est clair dans ce domaine.

Etape 2: l'effet de la clarté de rôle sur l'aptitude

L'étude du tableau des résultats nous révèle que l'effet de la clarté de rôle sur l'aptitude est significatif car $\beta = 0.296$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus le rôle du commercial est clair et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons introduire simultanément deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et la clarté de rôle. L'analyse des résultats nous révèle que l'effet de la clarté de rôle sur la performance (en présence de l'aptitude) n'est pas significatif ($\beta = 0.350$ et $\text{Sig} = 0.06$). Un tel résultat permet de conclure à la médiation totale, c'est-à-dire à l'effet indirect de la clarté de rôle sur la performance via l'aptitude. Autrement dit, l'hypothèse H3A est validée mais son effet positif sur la performance n'est pas direct.

2.2.4. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation implication organisationnelle – performance

L'étude du modèle de Baron et Kelly (1986), nous a conduits à utiliser les trois variables « clarté de rôle », « performance » et « aptitude » et à obtenir le tableau des résultats suivant :

Tableau 21 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation implication organisationnelle-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	I. organisationnelle \longrightarrow Performance	4.486	0.293	0.000
Etape 2	I. organisationnelle \longrightarrow Aptitude	5.705	0.363	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	3.580	0.244	0.000
Etape 4	I. organisationnelle \longrightarrow Performance	3.000	0.205	0.003

Etape 1 : l'effet de l'implication organisationnelle sur la performance

La lecture du tableau des résultats ci-dessus, nous permet de dire que l'effet de l'implication organisationnelle sur la performance est significatif car $B\acute{e}ta = 0.293$ et $Sig = 0.000$. Autrement dit, le commercial a d'autant plus d'aptitude à transmettre des informations de terrain qu'il s'implique dans l'entreprise.

Etape 2 : l'effet de l'implication organisationnelle sur l'aptitude

L'analyse du tableau des résultats nous apprend que l'effet de l'implication organisationnelle sur l'aptitude est significatif car $B\acute{e}ta = 0.363$ et $Sig = 0.000$. Autrement dit, plus le commercial s'implique dans l'entreprise et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire appel simultanément à deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et l'implication organisationnelle. Les résultats de la troisième régression nous révèlent un effet significatif de l'aptitude sur la performance car $B\acute{e}ta = 0.244$ et $Sig = 0.000$. De même, l'influence de l'implication organisationnelle sur la performance est diminuée en présence de l'aptitude ($B\acute{e}ta = 0.205$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de l'aptitude. Ainsi, décrit, nous pouvons affirmer que notre hypothèse H5A est validée et son effet positif sur la performance est direct.

§3. Tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques managériales sur l'aptitude

Ainsi que nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, cinq variables relatives aux caractéristiques managériales ont attiré notre attention dans le cadre de notre travail de recherche. Notre objectif est de tester leurs influences sur les variables dépendantes d'aptitude d'une part et sur la performance d'autre part. Ainsi décrit, cinq hypothèses relevant de l'influence des caractéristiques managériales sur l'aptitude des commerciaux à transmettre des informations de terrain ont été identifiées.

3.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques managériales sur l'aptitude.

Lors de la formulation des différentes hypothèses de notre travail de recherche, nous avons mis en évidence des hypothèses supposant l'influence de cinq variables managériales sur l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing. Il s'agit de la « formation », du « système de contrôle » mis en place, de la « reconnaissance », du « feed-back » et de la considération. Ce faisant, nous avons rédigé cinq hypothèses à savoir ; H6 A, H7 A, H 8 A, H9 A et H10 A.

H6 A. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H7 A. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain est élevée.

H8 A. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H9 A. Plus le commercial reçoit du feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

H10 A. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Pour vérifier la validité ou invalidité de ces hypothèses, nous allons procéder à une régression. Ainsi, nous allons nous intéresser aux résultats du tableau ANOVA pour chacune de ces variables et analyser leur sens respectif d'influence sur l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing.

Poursuivant dans cette voie, nous allons se pencher sur l'analyse de la valeur F. Etant de l'ordre de 8.35, la valeur F nous apprend qu'il y a une relation entre la variable dépendante et les variables explicatives ci-dessus. Par ailleurs, l'analyse de la valeur de coefficient de corrélation multiple ($R = 0.41$) nous informe que les données sont relativement ajustées au modèle. Et la valeur de R^2 ($R^2 = 16.8$) nous apprend que ces cinq variables expliquent près de 17 % de la variation de l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing.

F	R	R^2	Sig
8,353	0.41	16.8	0.000

Là encore, nous allons pousser l'analyse un peu plus loin et nous intéresser aux coefficients standardisés de chacune de ces variables (les valeurs de Béta) ainsi qu'aux valeurs des Sig correspondantes.

Tableau 22 : Les relations variables managériales-performance

Relations testées	t	β	Sig
Reconnaissance \longrightarrow Aptitude	3.786	0.251	0.000
S. Contrôle \longrightarrow Aptitude	2.456	0.166	0.015
Feed-back \longrightarrow Aptitude	2.915	0.195	0.004
Formation \longrightarrow Aptitude	4.488	0.291	0.000
Considération \longrightarrow Aptitude	5.620	0.360	0.000

Ce faisant, nous constatons que les hypothèses H6 A, H7A, H8 A et H9 A et H10 A sont validées. En effet, les variables de reconnaissance, de contrôle, de feed-back, de formation et de considération ont chacune une valeur de Sig qui est inférieure à .05 ; ce qui rend valides les hypothèses correspondantes à chacune de ces variables. De plus, les valeurs des coefficients standardisés relatives à chacune de ces variables étant positives, nous pouvons confirmer l'existence d'une relation positive entre ces variables et l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing. Par ailleurs, nous avons pu vérifier la multicolinéarité entre les variables indépendantes à travers les indicateurs VIF et Tolérance à l'aide du logiciel SPSS.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF
	(Constant)	,019	,062				,300
reconnaissance	,002	,092	,002	,019	,985	,460	2,173
controle	,200	,063	,204	3,175	,002	,977	1,024
feed	,062	,076	,063	,814	,416	,670	1,493
Consideration	,325	,091	,329	3,553	,000	,469	2,132
formation	,032	,091	,032	,353	,724	,480	2,082

a. Dependent Variable : aptitude

L'analyse des résultats nous permet de soutenir que la corrélation entre les variables indépendantes est acceptable (pour chacune des variables indépendantes les valeurs de VIF < 3 et Tolérance > 0.33).

Les résultats ainsi obtenus nous conduisent à approfondir, dans un second temps, notre analyse. A cette fin, nous avons décidé de mettre en évidence l'effet de la médiation de l'aptitude dans les relations variables managériales-performance. Ce faisant, nous allons pouvoir mettre en évidence la relation entre ces variables et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

3.2. Etude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables managériales-performance

Afin d'approfondir notre analyse, nous avons fait appel là encore à la méthode de Baron et Kenny (1986). L'étude de la médiation de l'aptitude dans les relations variables managériales-performance nous a conduits à nous intéresser à cinq variables à savoir : la formation, la reconnaissance, le système de contrôle, le feed-back et la considération.

3.2.1. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation reconnaissance –performance

L'étude du modèle de Baron et Kelly (1986), nous a conduits à utiliser les trois variables « reconnaissance », « performance » et « aptitude » et obtenir le tableau des résultats suivant :

Tableau 23 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation reconnaissance-performance

Etapes	Relations testées	T	β	Sig
Etape 1	Reconnaissance \longrightarrow Performance	5.514	0.352	0.000
Etape 2	Reconnaissance \longrightarrow Aptitude	3.786	0.251	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	4.536	0.291	0.000
Etape 4	Reconnaissance \longrightarrow Performance	3.841	0.246	0.740

Etape 1 : l'effet de la reconnaissance sur la performance

Partant des résultats du tableau ci-dessus, nous constatons que cet effet est significatif car Béta = 0.352 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est reconnu par son supérieur hiérarchique et plus sa performance en matière de transmissions des informations de terrain est élevée.

Etape 2 : l'effet de la reconnaissance sur l'aptitude

L'étude du tableau des résultats nous montre que l'effet de la reconnaissance sur l'aptitude est significatif car Béta = 0.251 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est reconnu par son supérieur hiérarchique et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Cet effet se manifeste par la présence simultanée de deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et la reconnaissance. L'analyse des résultats du tableau nous montre que l'effet de la reconnaissance n'est pas significatif (Béta = 0.246 et Sig = 740). Un tel résultat permet de conclure à la médiation totale, c'est-à-dire à l'effet indirect de la reconnaissance sur la performance via l'aptitude. Ainsi, décrit, nous pouvons confirmer que notre hypothèse H8A est validée mais son effet positif sur la performance est indirect.

3.2.2. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation système de contrôle – performance

S'agissant de cette médiation, nous avons utilisé les trois variables « système de contrôle », « performance » et « aptitude » et obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 24 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation système de contrôle-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	S. de contrôle → Performance	3.713	0.879	0.001
Etape 2	S. de contrôle → Aptitude	2.456	0.166	0.015
Etape 3	Aptitude → Performance	4.555	0.301	0.000
Etape 4	S. de contrôle → Performance	2.658	0.683	0.000

Etape 1 : l'effet du système de contrôle sur la performance

L'étude des résultats du tableau ci-dessus nous apprend que cet effet est significatif car Béta = 0.879 et Sig = 0.001. Autrement dit, plus le système de contrôle est orienté veille marketing et plus la performance du commercial en matière de transmissions des informations de terrain est élevée.

Etape 2 : l'effet du système de contrôle sur l'aptitude

L'analyse du tableau des résultats nous informe que l'effet du système de contrôle sur la l'aptitude est significatif car Béta = 0.166 et Sig = 0.015. Autrement dit, plus le système de contrôle est orienté veille marketing et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

A son tour, cet effet se manifeste par la présence simultanée de deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et le système de contrôle mis en place dans l'entreprise. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de l'aptitude sur la performance car Béta = 0.301 et Sig = 0.000. De même, l'influence du système de contrôle sur la performance est diminuée en présence de l'aptitude (Béta = 0.683). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une

médiation partielle de l'aptitude. Ainsi décrit, notre hypothèse H7 A est validée et l'effet positif de cette variable sur la performance est direct.

3.2.3. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation feed-back –performance

En ce qui concerne cette médiation, nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « feed-back », « performance » et « aptitude ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 25 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation feed-back-performance

Etapes	Relations testées	T	β	Sig
Etape 1	Feed-back \longrightarrow Performance	2.706	0.181	0.007
Etape 2	Feed-back \longrightarrow Aptitude	2.915	0.195	0.004
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	4.486	0.295	0.005
Etape 4	Feed-back \longrightarrow Performance	1.887	0.124	0.60

Etape 1 : l'effet du feed-back sur la performance

L'étude du tableau ci-dessus, nous montre que l'effet du feed-back sur la performance est significatif car Béta = 0.181 et Sig = 0.007. Autrement dit, le commercial est d'autant plus performant en matière de veille marketing qu'il reçoit des feed-back de la part de ses supérieurs hiérarchiques.

Etape 2 : l'effet du feed-back sur l'aptitude

L'analyse du tableau des résultats nous montre que l'effet du feed-back sur l'aptitude est significatif car Béta = 0.195 et Sig = 0.004. Autrement dit, plus le commercial reçoit des feed-back de la part de son supérieur hiérarchique et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et le feed-back. L'analyse des résultats nous révèle que l'effet du feed-back sur la performance (en présence de l'aptitude) n'est pas significatif. Un tel résultat permet de

conclure à la médiation totale. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H9A est validée mais que l'effet du feed-back sur la performance est indirect (via l'aptitude).

3.2.4. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation formation –performance

S'agissant de cette médiation, nous nous focalisons sur les trois variables suivantes : « formation », « performance » et « aptitude ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 26 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation formation-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Formation \longrightarrow Performance	6.640	0.413	0.000
Etape 2	Formation \longrightarrow Aptitude	4.448	0.291	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	3.417	0.217	0.001
Etape 4	Formation \longrightarrow Performance	5.515	0.350	0.60

Etape 1 : l'effet de la formation sur la performance

L'étude du tableau des résultats ci-dessus nous montre que l'effet de la formation sur la performance est significatif car Béta = 0.413 et Sig = 0.000. Autrement dit, le commercial est d'autant plus performant en matière de veille marketing qu'il reçoit des formations.

Etape 2 : l'effet de la formation sur l'aptitude

L'analyse du tableau des résultats nous révèle que l'effet de la formation sur l'aptitude est significatif car Béta = 0.291 et Sig = 0.004. Autrement dit, plus le commercial reçoit des formations et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et la formation. L'analyse des résultats nous apprend que l'effet du feed-back sur la performance (en présence de l'aptitude) n'est pas significatif (Béta = 0.350 et Sig = 0.60). Un tel résultat permet de conclure à la médiation totale. Ainsi, décrit, nous pouvons affirmer que

l'hypothèse H6A est validée mais l'effet de la formation sur la performance est indirect via l'aptitude.

3.2.5. Résultats relatifs à la médiation de l'aptitude dans la relation considération –performance

Pour apprécier cette médiation, nous avons fait appel à trois variables à savoir « la considération », « la performance » et « l'aptitude ». Ce faisant, nous avons mis en évidence le tableau suivant :

Tableau 27 : Le rôle médiateur de l'aptitude dans la relation considération-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Considération \longrightarrow Performance	7.141	0.440	0.000
Etape 2	Considération \longrightarrow Aptitude	5.620	0.360	0.000
Etape 3	Aptitude \longrightarrow Performance	2.861	0.186	0.005
Etape 4	Considération \longrightarrow Performance	5.741	0.373	0.000

Etape 1 : l'effet de la considération sur la performance

Tenant compte des résultats du tableau ci-dessus, nous pouvons affirmer que l'effet de la considération sur la performance est significatif car Béta = 0.440 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques et plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

Etape 2 : l'effet de la considération sur l'aptitude

Le tableau des résultats nous révèle que l'effet de la considération sur l'aptitude est significatif car Béta = 0.360 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est considéré par son supérieur hiérarchique et plus son aptitude à transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Les deux dernières étapes correspondent à la présence simultanée de deux variables indépendantes à savoir l'aptitude et la considération. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de l'aptitude sur la performance car Béta = 0.186 et Sig = 0.005. De même, l'influence de la considération sur la performance est diminuée en présence de l'aptitude (Béta = 0.373). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986)

étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de l'aptitude. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H10 A est validée et l'effet positif de la considération sur la performance est direct.

Pour résumer- section 1 :

L'analyse des résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des facteurs personnels sur l'aptitude nous ont permis de valider les hypothèses H3A, H4 A et H5 A. Cependant, l'effet de la clarté sur la performance est indirect (via aptitude) alors que les effets de l'expérience de vente et de l'implication organisationnelle sur la performance sont directs. De même, l'étude des résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des facteurs managériaux sur l'aptitude nous ont permis de valider les hypothèses H6A, H7A, H8A, H9A et H10A. Cependant, les effets du système de contrôle, de la considération sur la performance sont directs. En revanche, les effets de la formation, de la reconnaissance du feed-back sur la performance sont indirects via aptitude. Enfin, l'analyse de l'influence des variables explicatives d'aptitude et de motivation sur la performance (la variable dépendante) nous ont permis de valider les hypothèses H1 et H2.

Section 2 : Résultats des tests des hypothèses relevant des caractéristiques personnelles et managériales dans la relation motivation-performance

Ainsi que nous l'avons précisé, le schéma récapitulatif des hypothèses de notre travail de recherche met en évidence également un certain nombre d'hypothèses relatives à l'influence des facteurs managériaux dans la relation motivation-performance et sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Cette section sera consacrée, dans un premier temps, à l'analyse des résultats des tests des hypothèses relevant des caractéristiques managériales. Ce faisant, nous allons valider ou invalider certaines de ces hypothèses et de déterminer le sens d'influence de chacune de ces variable.

§1. Résultat du test de l'hypothèse relative à la motivation (H1)

En ce qui concerne la relation causale entre la variable explicative motivationnelle et la variable dépendante de performance, notre objectif est de savoir s'il était possible de prédire la performance des commerciaux en matière de veille marketing à partir de la motivation des commerciaux à faire de la veille marketing. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS et réalisé une régression linéaire à partir des données obtenues lors de notre enquête. Rappelons que notre hypothèse H1 avait la formulation suivante :

H1. Plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

Pour tester cette hypothèse nous devons interpréter les résultats du tableau ANOVA et procéder à l'analyse de la valeur F, R, R², Béta et Sig. (cf. annexe 3)

	F	β	R	R ²	Sig
Motivation → Performance	132.81	0.618	0.62	0.384	0.000

Dans notre cas, la valeur de F est de 132, 8 est significative à $p < 0,0005$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur F de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. Autrement dit, il y a une relation entre la motivation des commerciaux et leur performance en matière de veille marketing.

Autre indicateur fournit par la méthode de régression est celui de la valeur de coefficient de la corrélation multiple (R) qui représente la corrélation combinée de toutes les variables indépendantes d'un modèle avec la variable dépendante. Or, comme nous n'avons ici qu'une seule variable indépendante, ce coefficient est identique (en valeur absolue) au coefficient de corrélation (r).

Dans le cadre de l'hypothèse 1, la valeur du coefficient de corrélation multiple est de 0,62. On trouve cette donnée sous la colonne « R ». Cette valeur suggère que les données sont bien

ajustées au modèle. Et si nous élevons au carré le coefficient de corrélation, nous obtenons la valeur R^2 (0,38). Celui-ci indique la proportion de la variabilité de la variable dépendante (Performance) expliquée par le modèle de régression. Nous pouvons donc dire que la motivation des commerciaux peut expliquer près de 38 % de la variation de la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Enfin, l'étude de la colonne des coefficients standardisés nous permet de mettre en évidence le sens de la relation entre la variable explicative et la variable dépendante. Ici, cette valeur est positive (0.62) ; ce qui atteste le sens positif de la relation entre la motivation et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

§2. Tests des hypothèses liées à l'influence des caractéristiques personnelles sur la motivation

Ainsi que nous l'avons précisé précédemment (cf. figure 25), nous nous sommes focalisés sur trois variables relatives aux caractéristiques personnelles des commerciaux et ce dans le but de tester leurs influences sur la motivation des commerciaux d'une part et sur leurs performances d'autre part. Ainsi décrit, trois hypothèses relèvent de l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur leurs motivations pour transmettre des informations de terrain.

2.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des caractéristiques personnelles des commerciaux sur la motivation

Nous avons pu mettre en évidence trois hypothèses (H3B, H4 B et H5B) relevant de l'influence de trois variables appelées respectivement « l'expérience de vente des commerciaux », « l'implication organisationnelle des commerciaux » et enfin « la clarté de rôle des commerciaux » sur la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing :

H3 B. Plus le rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain est clair et plus sa motivation pour faire de la veille marketing est élevée.
--

H4 B. Plus l'expérience de vente du commercial est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H5 B. Plus l'implication du commercial au sein de son entreprise est élevée plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Afin de valider ou invalider ces hypothèses, nous allons procéder à une régression et étudier les résultats du tableau ANOVA de ces variables et mesurer leur sens respectif d'influence sur la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous allons tout d'abord procéder à une analyse de la valeur F qui est égale à 46 ($F = 46$). Celle-ci nous informe sur l'existence d'une relation significative entre la variable dépendante (la motivation) et les variables explicatives ci-dessus. De plus, l'analyse de la valeur de coefficient de corrélation multiple ($R = 0.63$) nous informe que les données sont bien ajustées au modèle. Et la valeur de R^2 ($R^2 = 39,3$) nous apprend que ces trois variables expliquent près de 40 % de la variation de la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

F	R	R ²	Sig
45.979	0.62	0.384	0.000

Par ailleurs, l'étude de la colonne des coefficients standardisés qui permet de connaître le sens de la relation entre la variable explicative et la variable dépendante (relation positive ou négative), nous précise que les hypothèses H3B, H4 B et H5 B sont validées. En effet, en ce qui concerne ces trois variables explicatives, leurs coefficients standardisés sont respectivement $\text{Beta} = 0.205$, $\text{Beta} = 0.275$ et $\text{Beta} = 0.276$ et de sens positif et les Sig respectifs sont inférieurs à 0.05. Autrement dit, ces trois variables ont chacune une influence positive sur la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

Tableau 28 : Les relations variables personnelles-motivation

Relations testées	t	β	Sigg
Clarté → Motivation	8.783	0.371	0.000
Expérience → Motivation	9.049	0.525	0.000
Implication → Motivation	8.887	0.518	0.000

Ainsi obtenus, nous souhaitons approfondir, dans un second temps, notre analyse et ce dans le but de mettre en évidence les relations entre ces variables et la performance des commerciaux. A cette fin, nous avons décidé de mettre en évidence l'effet de la médiation de la motivation dans les relations variables personnelles-performance. Ce faisant, nous allons pouvoir mettre en évidence les liens entre ces variables et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

De plus, nous avons pu vérifier la multicolinéarité entre les variables indépendantes à travers les indicateurs VIF et Tolérance à l'aide du logiciel SPSS.

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF
1	(Constant)	-7,769E-17	,053		,000	1,000		
	implication	,276	,065	,276	4,227	,000	,666	1,500
	clarté	,205	,071	,205	2,903	,004	,573	1,745
	expérience	,275	,067	,275	4,090	,000	,628	1,591

a. Dependent Variable : motivation

L'analyse des résultats nous permet de soutenir que la corrélation entre les variables indépendantes est acceptable (pour chacune des variables indépendantes VIF < 3 et Tolérance > 0.33).

2.2. Etude de la médiation de la motivation dans les relations variables individuelles-performance

S'agissant de l'étude de la médiation de la motivation dans les relations variables individuelles-performances, nous avons fait appel à la méthode de Baron et Kenny (1986).

Notre objectif est d'améliorer la compréhension des relations entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante principale à savoir la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

2.2.1. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation clarté de rôle –performance

En ce qui concerne cette médiation, nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « clarté de rôle », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 29 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation clarté de rôle-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	C. de rôle \longrightarrow Performance	5.862	0.371	0.000
Etape 2	C. de rôle \longrightarrow Motivation	8.783	0.514	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	9.295	0.580	0.000
Etape 4	C. de rôle \longrightarrow Performance	4.169	0.073	0.004

Etape 1 : l'effet de la clarté de rôle sur la performance

L'étude du tableau des résultats nous indique que cet effet est significatif car Béta = 0.371 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus les différents rôles (tâches) du commercial (et notamment son rôle en matière de veille marketing) sont clairs et plus le commercial est performant en matière de transmissions des informations de terrain.

Etape 2 : l'effet de la clarté de rôle sur la motivation

Le tableau des résultats nous apprend qu'à son tour cet effet est significatif car Béta = 0.514 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus les différents rôles (tâches) du commercial (et notamment son rôle en matière de veille marketing) sont clairs et plus il est motivé à transmettre des informations de terrain.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire entrer simultanément deux variables indépendantes dans le modèle à savoir la clarté de rôle et la motivation. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de la motivation sur la performance car Béta = 0.580 et Sig = 0.000. De

même, l'influence de la clarté du rôle du commercial sur la performance est diminuée en présence de la motivation (Béta = 0.397). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H3B est validée et que l'effet positif de la clarté de rôle sur la performance des commerciaux en matière de veille est direct.

2.2.2. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation expérience de vente – performance

S'agissant de cette médiation, nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « expérience de vente », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 30 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation expérience de vente-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	E. de vente \longrightarrow Performance	8.731	0.512	0.000
Etape 2	E. de vente \longrightarrow Motivation	9.049	0.525	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	7.954	0.482	0.000
Etape 4	E. de vente \longrightarrow Performance	4.260	0.258	0.004

Etape 1 : l'effet de l'expérience des ventes sur la performance

L'analyse du tableau des résultats nous révèle que cet effet est significatif car Béta = 0.512 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus l'expérience de vente du commercial est élevée et plus sa performance en matière de transmissions des informations de terrain est élevée.

Etape 2 : l'effet de l'expérience des ventes sur la motivation

L'étude du tableau des résultats nous montre qu'à son tour cet effet est significatif car Béta = 0.525 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus l'expérience de vente du commercial est élevée et plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes à savoir la motivation et l'expérience de vente dans le modèle. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de la motivation sur la performance car $\beta = 0.482$ et $\text{Sig} = 0.000$. De même, l'influence de l'expérience de vente sur la performance est diminuée en présence de la motivation ($\beta = 0.258$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H4B est validée et que l'effet positif de l'expérience de vente sur la performance des commerciaux en matière de veille est direct.

2.2.3. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation implication organisationnelle – performance

En ce qui concerne cette médiation, nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « implication organisationnelle », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 31 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation implication organisationnelle – performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	I. organisationnelle \longrightarrow Performance	4.486	0.293	0.000
Etape 2	I. organisationnelle \longrightarrow Motivation	8.887	0.518	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	10.154	0.638	0.000
Etape 4	I. organisationnelle \longrightarrow Performance	2.168	0.256	0.000

Etape 1 : l'effet de l'implication organisationnelle sur la performance

S'appuyant sur le tableau des résultats ci-dessus, nous constatons que cet effet est significatif car $\beta = 0.293$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus l'implication du commercial est élevée et plus sa performance en matière de transmissions des informations de terrain est élevée.

Etape 2 : l'effet de l'implication organisationnelle sur la motivation

L'analyse du tableau des résultats nous montre qu'à son tour cet effet est significatif car $\text{Bé}ta = 0.518$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus l'implication du commercial est élevée et plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes à savoir la motivation et l'implication organisationnelle dans le modèle. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de la motivation sur la performance car $\text{Bé}ta = 0.638$ et $\text{Sig} = 0.000$. De même, l'influence de l'implication organisationnelle sur la performance est diminuée en présence de la motivation ($\text{Bé}ta = 0.256$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'Hypothèse H5B est validée et que l'effet positif de l'implication organisationnelle sur la performance des commerciaux en matière de veille est direct.

§3. Tests des hypothèses liées à l'influence des caractéristiques managériales sur la motivation

Ainsi que nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, cinq variables relatives aux caractéristiques managériales ont attiré notre attention dans le cadre de notre travail de recherche. Notre objectif est de tester leurs influences sur la variable dépendante de motivation d'une part et sur la performance d'autre part. Ainsi décrit, cinq hypothèses relevant de l'influence des caractéristiques managériales sur la motivation des commerciaux pour transmettre des informations de terrain ont été identifiées.

3.1. Résultats des tests des hypothèses relatives à l'influence des facteurs managériaux sur la motivation

De même, nous avons mis en évidence une série d'hypothèses supposant des relations entre les variables explicatives correspondantes et la variable dépendante de motivation. Il s'agit des hypothèses dont les formulations sont les suivantes :

H6 B. Plus l'entreprise dispense au commercial des formations en matière de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H7 B. Plus le système de contrôle mis en place est orienté « veille marketing » plus la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H8 B. Plus le commercial est reconnu par son entreprise sur ses activités de veille plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H9 B. Plus le commercial reçoit des feed-back de son supérieur hiérarchique sur ses activités de veille marketing plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

H10 B. Plus le commercial est considéré par ses supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Ici encore, nous allons appliquer le modèle de régression et étudier les résultats du tableau ANOVA pour ces variables et préciser leurs sens respectif d'influence sur la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

Tout d'abord, nous allons nous concentrer sur l'étude de la valeur F. Etant de l'ordre de 54.2, la valeur F figurant dans le tableau d'ANOVA nous indique qu'il y a une relation entre la variable dépendante et les variables explicatives ci-dessus. De plus, l'analyse de la valeur de coefficient de corrélation multiple ($R = 0.75$) nous indique que les données sont bien ajustées au modèle. Et la valeur de R^2 ($R^2 = 56.6$) nous apprend que ces cinq variables expliquent près de 57 % de la variation de la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

F	R	R^2	Sig
54,191	0.75	56.6	0.000

Poursuivant dans cette voie, nous allons nous pencher sur les coefficients standardisés de chacune de ces variables ainsi qu'aux valeurs des Sig correspondantes.

Tableau 32 : Les relations variables managériales-motivation

Relations testées	t	β	Sig
Formation —————> Motivation	10.152	0.569	0.000
S. Contrôle —————> Motivation	7.643	0.570	0.000
Reconnaissance —————> Motivation	15.143	0.718	0.000
Feed-Back —————> Motivation	8.164	0.486	0.000
Considération —————> Motivation	5.800	0.586	0.000

A la lecture de la colonne des coefficients standardisés des variables citées dans le tableau des coefficients, nous apercevons les hypothèses H6 B, H7B, H8 B, H9 B et H10 B sont validées. En effet, ces différentes variables ont chacune une valeur de Sig qui est inférieures à .05 ; ce qui rend valides les hypothèses correspondantes à chacune de ces variables. De même, les valeurs des différents coefficients standardisés de la variable de contrôle étant positives, nous pouvons affirmer l'existence d'une relation positive entre ces différentes variables et la motivation des commerciaux pour faire de la veille marketing.

De même, nous avons pu vérifier la multicolinéarité entre les variables indépendantes à travers les indicateurs VIF et Tolérance à l'aide du logiciel SPSS.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF
	1 (Constant)	,005	,045				,113
reconnaissance	,496	,067	,499	7,404	,000	,460	2,175
contrôle	,100	,046	,101	2,176	,031	,976	1,025
feed	,100	,055	,101	1,810	,072	,670	1,493
Considération	,169	,066	,170	2,555	,011	,473	2,116
formation	,114	,066	,114	1,738	,084	,489	2,047

a. Dependent Variable : motivation

L'analyse des résultats nous permet de soutenir que la corrélation entre les variables indépendantes est acceptable (pour chacune des variables indépendantes $VIF < 3$ et Tolérance > 0.33).

Ainsi décrit, nous souhaitons approfondir, dans un second temps, notre analyse et ce dans le but de mettre en évidence les relations entre ces variables et la performance des commerciaux. A cette fin, nous avons décidé de mettre en évidence l'effet de la médiation de la motivation dans les relations variables managériales-performance. Ce faisant, nous allons pouvoir mettre en évidence les liens entre ces variables et la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

3.2. Etude de la médiation de la motivation dans les relations variables managériales-performance

L'analyse de la médiation de la motivation dans les relations variables managériales-performance nous conduit à nous intéresser à cinq variables à savoir : la reconnaissance, le feed-back, la formation dispensée par l'entreprise, le système de contrôle et la considération.

3.2.1. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation formation –performance

Afin de mettre en évidence cette médiation, nous avons utilisé trois variables à savoir « la formation », « la performance » et « la motivation ». Ce faisant, nous avons pu mettre en évidence le tableau ci-dessous :

Tableau 33 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation formation-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Formation \longrightarrow Performance	6.640	0.413	0.000
Etape 2	Formation \longrightarrow Motivation	10.152	0.569	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	8.709	0.567	0.000
Etape 4	Formation \longrightarrow Performance	1.382	0.090	0.169

Etape 1 : l'effet de la formation sur la performance

L'étude du tableau des résultats nous révèle que cet effet est significatif car $\text{Bé}ta = 0.413$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus la formation dispensée par l'entreprise dans le domaine de veille est élevée et plus la performance des commerciaux matière de veille marketing est élevée.

Etape 2 : l'effet de la formation sur la motivation

Le tableau des résultats nous apprend par ailleurs que l'effet de la formation sur la motivation est significatif car $\text{Bé}ta = 0.569$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus la formation dispensée par l'entreprise dans le domaine de veille est élevée et plus la motivation des commerciaux à faire de la veille marketing est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes dans le modèle à savoir la formation et la motivation. L'analyse des résultats ainsi obtenus nous montrent qu'en présence de la motivation, l'effet de la formation sur la performance des commerciaux n'est pas significatif ($\text{Bé}ta = 0.090$ et $\text{Sig} = 0.169$). Un tel résultat permet de conclure à la médiation totale, c'est-à-dire à l'effet indirect de la formation sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H6B est validée et l'effet positif de la formation sur la performance des commerciaux en matière de veille est indirect (via la motivation).

3.2.2. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation système de contrôle – performance

S'agissant de cette médiation, nous avons fait appel à trois variables à savoir « système de contrôle », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons pu mettre en évidence le tableau suivant :

Tableau 34 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation système de contrôle-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	S. de contrôle \longrightarrow Performance	9.36	0.62	0.000
Etape 2	S. de contrôle \longrightarrow Motivation	7.643	0.570	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	11.423	0.614	0.000
Etape 4	S. de contrôle \longrightarrow Performance	5.764	0.397	0.009

Etape 1 : l'effet du système de contrôle sur la performance

L'analyse du tableau des résultats nous apprend que cet effet est significatif car Béta = 0.62 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le système de contrôle du commercial est orienté « veille marketing » et plus sa performance en matière de veille marketing est élevée.

Etape 2 : l'effet du système de contrôle sur la motivation

Le tableau des résultats nous révèle qu'à son tour cet effet est significatif car Béta = 0.570 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le système de contrôle du commercial est orienté « veille marketing » et plus sa motivation pour faire de la veille marketing est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire appel simultanément à deux variables indépendantes à savoir la motivation et la performance. Les résultats de la troisième régression nous apprennent un effet significatif de la motivation sur la performance car Béta = 0.614 et Sig = 0.000. De même, l'influence du système de contrôle sur la performance est diminuée en présence de la motivation (Béta = 0.397). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H7B est validée et l'effet positif du système de contrôle sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing est direct.

3.2.3. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation reconnaissance-performance

Ainsi que nous l'avons précisé, afin de tester la médiation, la procédure de Baron et Kenny a été utilisée. Cette procédure comporte quatre étapes qui préconisent la réalisation de quatre régressions linéaires. Ainsi précisé, pour apprécier cette médiation nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « reconnaissance », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 35 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation reconnaissance-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Reconnaissance \longrightarrow Performance	5.514	0.352	0.000
Etape 2	Reconnaissance \longrightarrow Motivation	15.143	0.718	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	11.525	0.618	0.000
Etape 4	Reconnaissance \longrightarrow Performance	-2.495	-0.190	0.013

Etape 1 : l'effet de la reconnaissance sur la performance

L'analyse du tableau ci-dessus nous apprend que cet effet est significatif car Béta = 0.352 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est récompensé et plus il est performant en matière de transmissions des informations de terrain.

Etape 2 : l'effet de la reconnaissance sur la motivation

L'analyse du tableau récapitulatif des résultats nous montre qu'à son tour cet effet est significatif car Béta = 0.718 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial est récompensé et plus il est motivé pour transmettre des informations de terrain.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons introduire simultanément les deux variables indépendantes dans le modèle à savoir la récompense et la motivation. Les résultats de la troisième régression nous montrent un effet significatif de la motivation sur la performance car Béta = 0.618 et Sig = 0.000. De même, l'influence de la reconnaissance sur la performance est diminuée en présence de la motivation (Béta = -0.190). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986)

étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Cependant, nous constatons que plus les commerciaux sont récompensés, moins ils sont performants en matière de veille marketing (béta = -0.190). Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H8B est validée et l'effet négatif de la récompense sur la performance est direct.

3.2.4. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation feed-back-performance

En ce qui concerne cette médiation, nous avons fait appel aux trois variables suivantes : « feed-back », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 36 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation feed-back-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Feed-back \longrightarrow Performance	2.706	0.181	0.007
Etape 2	Feed-back \longrightarrow Motivation	8.164	0.486	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	11.453	0.694	0.000
Etape 4	Feed-back \longrightarrow Performance	-2.756	-0.156	0.013

Etape 1 : l'effet du feed-back sur la performance

L'étude du tableau nous montre que cet effet est significatif car Béta = 0.181 et Sig = 0.007. Autrement dit, plus le commercial reçoit du feed-back sur ses activités de veille marketing et plus sa performance en matière de transmissions des informations de terrain est élevée.

Etape 2 : l'effet du feed-back sur la motivation

Le tableau des résultats ci-dessus nous apprend qu'à son tour cet effet est significatif car Béta = 0.486 et Sig = 0.000. Autrement dit, plus le commercial reçoit du feed-back sur ses activités de veille marketing et plus sa motivation pour transmettre des informations de terrain est élevée.

Etape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire entrer simultanément deux variables indépendantes dans le modèle à savoir le feed-back et la motivation. Les résultats de la troisième régression nous montrent un

effet significatif de la motivation sur la performance car $\beta = 0.694$ et $\text{Sig} = 0.000$. De même, l'influence du feed-back sur la performance est diminuée en présence de la motivation ($\beta = -0.156$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Cependant, nous constatons que plus les commerciaux reçoivent du feed-back sur les informations transmises, moins ils sont performants en matière de veille marketing ($\beta = -0.156$). Ainsi, décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H9B est validée et l'effet négatif du feed-back sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing est direct.

3.2.5. Résultats relatifs à la médiation de la motivation dans la relation considération – Performance

Afin d'apprécier cette médiation, nous avons fait appel à trois variables à savoir « considération », « performance » et « motivation ». Ce faisant, nous avons obtenu le tableau des résultats suivant :

Tableau 37 : Le rôle médiateur de la motivation dans la relation considération-performance

Etapes	Relations testées	t	β	Sig
Etape 1	Considération \longrightarrow Performance	7.141	0.440	0.000
Etape 2	Considération \longrightarrow Motivation	10.557	0.586	0.000
Etape 3	Motivation \longrightarrow Performance	8.649	0.566	0.000
Etape 4	Considération \longrightarrow Performance	5.800	0.390	0.000

Etape 1 : l'effet de la considération sur la performance

L'analyse du tableau des résultats révèle que cet effet est significatif car $\beta = 0.440$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus le commercial est considéré par sa hiérarchie et plus il est performant en matière de transmissions des informations de terrain.

Etape 2 : l'effet de la considération sur la motivation

Le tableau des résultats nous apprend qu'à son tour cet effet est significatif car $\beta = 0.586$ et $\text{Sig} = 0.000$. Autrement dit, plus le commercial est considéré par sa hiérarchie et plus il est motivé pour transmettre des informations de terrain.

Étape 3-4 : l'effet simultané de deux variables

Ici, nous allons faire introduire simultanément deux variables indépendantes dans le modèle à savoir la considération et la motivation. Les résultats de la troisième régression nous révèlent un effet significatif de la motivation sur la performance car $\text{Béta} = 0.566$ et $\text{Sig} = 0.000$. De même, l'influence de la considération sur la performance est diminuée en présence de la motivation ($\text{Béta} = -0.156$). Les différentes étapes préconisées par Kenny et Baron (1986) étant validées, nous pouvons donc conclure à l'existence d'une médiation partielle de la motivation. Ainsi décrit, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H10B est validée et l'effet positif de la considération sur la performance des commerciaux en matière de la veille marketing est direct.

Ainsi décrit, nous sommes en mesure de mettre en évidence le modèle final des effets révélés dans le cadre de notre recherche :

Figure 26 : Les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing relevant des caractéristiques personnelles des commerciaux

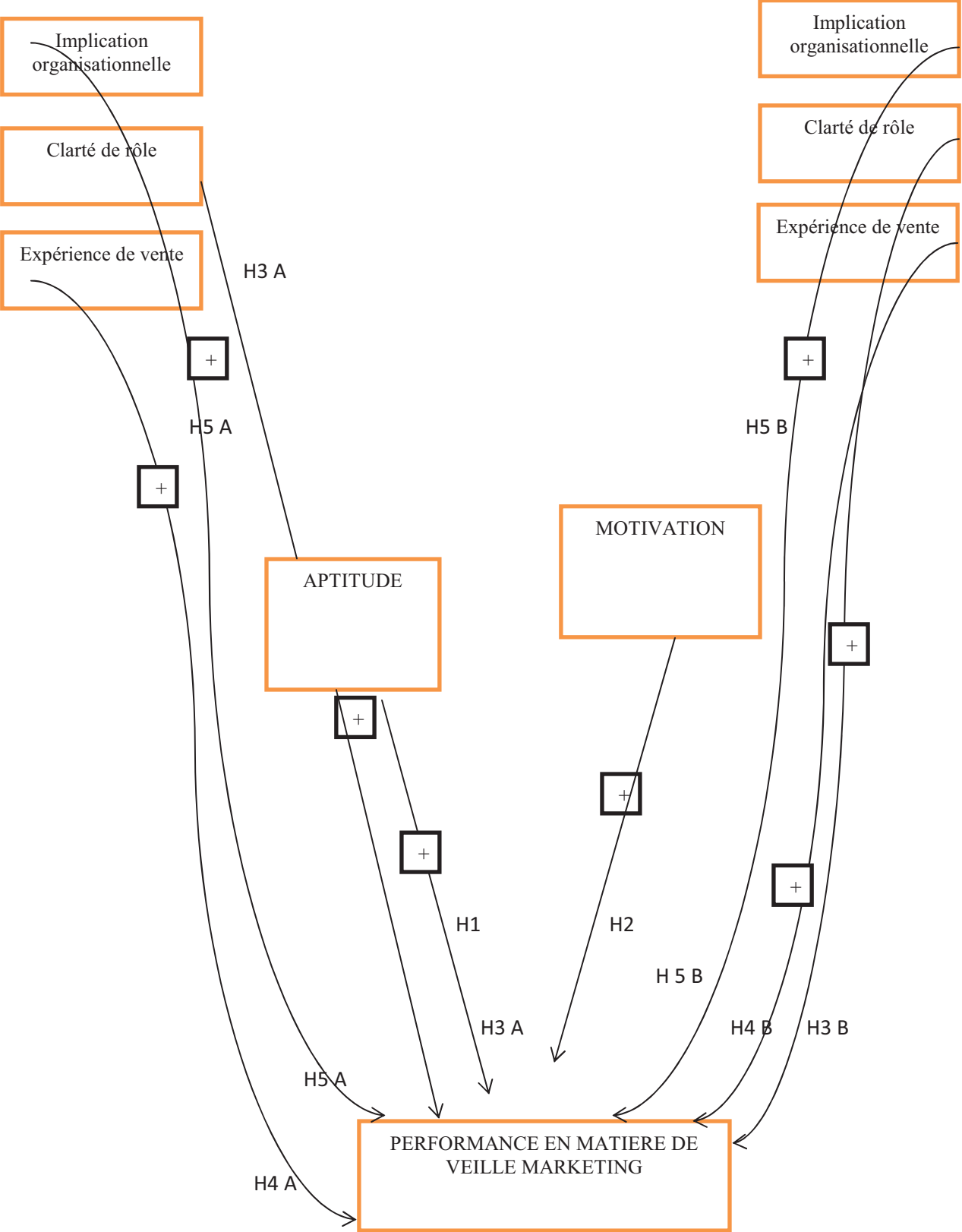
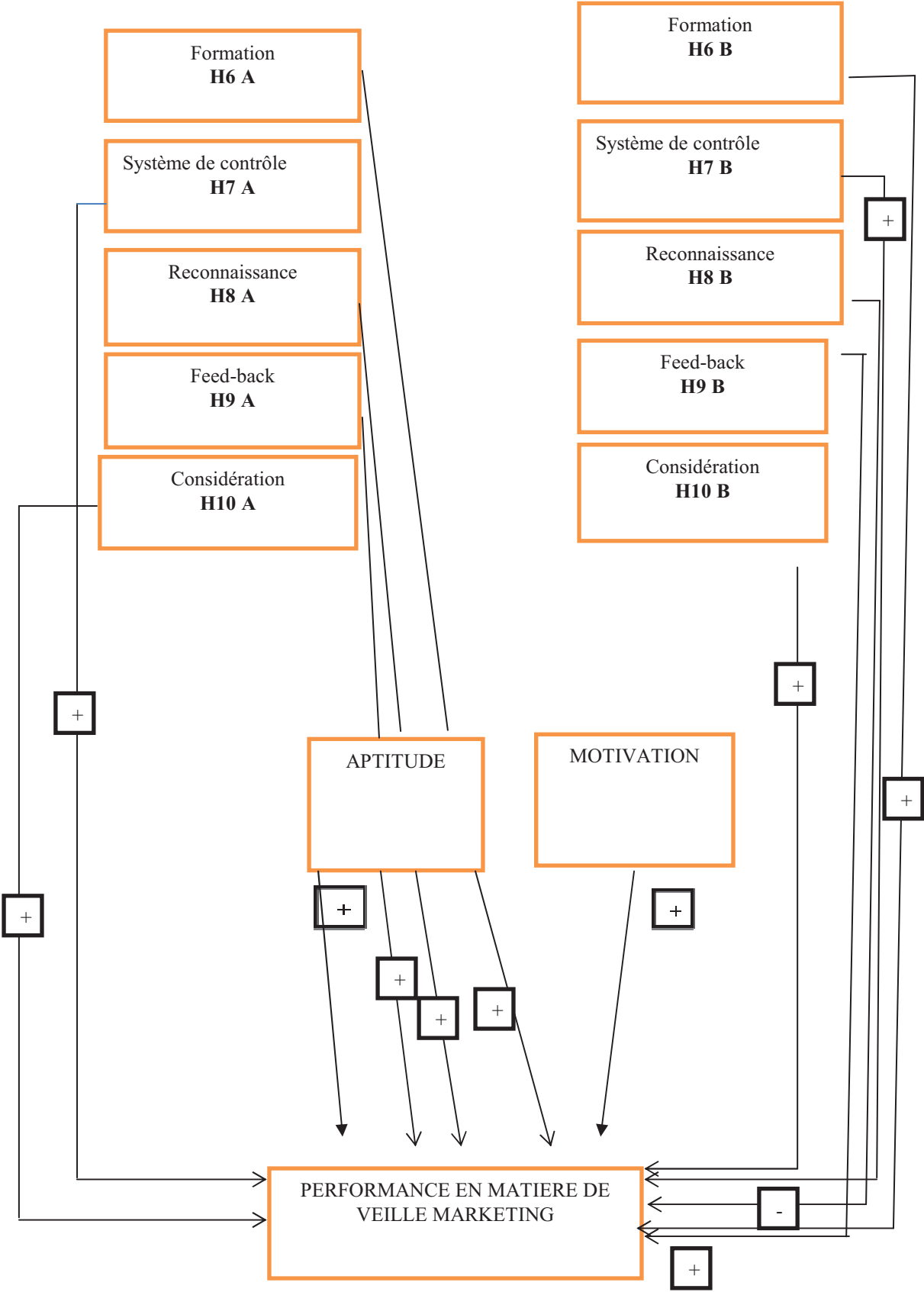


Figure 27 : Les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing relevant des caractéristiques managériales



Pour résumer-section 2 :

L'étude de la médiation de la motivation dans les relations variables individuelles-performance nous a permis de valider les hypothèses H3 B, H4 B et H5 B et de mettre en évidence les effets positifs directs des variables individuelles « la clarté de rôle », « l'expérience de vente » et « l'implication organisationnelle » sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

De même, l'étude de la médiation de la motivation dans les relations variables managériales-performance nous a permis de valider les hypothèses H6 B, H7 B, H8 B, H9 B et H10 B. De plus, cette étude a permis de mettre en exergue :

- les effets positifs directs d'un certain nombre de variables (la formation, le système de contrôle et la considération) sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing ;
- les effets négatifs directs de deux variables (le feed-back et la récompense) sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Conclusion du chapitre VI

Nous venons de présenter les résultats de la recherche. Ce faisant, nous pouvons présenter une synthèse des résultats des tests.

Hypothèse H1 : Il y a une relation positive entre la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain et sa performance en matière de veille marketing.

Hypothèse H2 : Il y a une relation positive entre l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain et sa performance en matière de veille marketing.

Hypothèse H3 A : Il y a une relation positive entre la clarté de rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain et son aptitude à faire de la veille marketing. En revanche, son effet est positif mais indirect (via aptitude) sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

Hypothèse H3 B : Il y a une relation positive entre la clarté du rôle du commercial en matière de transmission des informations de terrain et sa motivation pour faire de la veille marketing. De même, son effet sur la performance du commercial en matière de veille marketing est positif et direct en présence de la variable « motivation ».

Hypothèse H4 A : Il y a une relation positive entre l'expérience de vente du commercial et son aptitude à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H4 B : Il y a une relation positive entre l'expérience de vente du commercial et sa motivation pour transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H5 A : Il y a une relation positive entre l'implication organisationnelle du commercial et son aptitude à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H5 B : Il y a une relation positive entre l'implication organisationnelle du commercial et sa motivation pour transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H6 A : Il y a une relation positive entre la formation dispensée par l'entreprise et l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain. En revanche, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est indirect et positif.

Hypothèse H 6 B : Il y a une relation positive entre la formation dispensée par l'entreprise et la motivation du commercial pour faire de la veille marketing. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H7 A : Il y a une relation positive entre le système de contrôle orienté veille marketing mis en œuvre dans l'entreprise et l'aptitude du commercial à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H7 B : Il y a une relation positive entre le système de contrôle orienté « veille marketing » mis en œuvre dans l'entreprise et la motivation du commercial pour transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H8 A : Il y a une relation positive entre la reconnaissance dont bénéficie le commercial sur ses activités de veille marketing et son aptitude à transmettre des informations de terrain. En revanche, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est indirect et positif.

Hypothèse H8 B : il y a une relation positive entre la reconnaissance dont bénéficie le commercial sur ses activités de veille marketing et sa motivation à faire de la veille marketing. En revanche, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et négatif.

Hypothèse H9 A : Il y a une relation positive entre le feed-back fait au commercial sur ses activités de veille marketing et son aptitude à transmettre des informations de terrain. En revanche, son effet, en présence de la variable « aptitude », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est indirect et positif.

Hypothèse H9 B : Il y a une relation positive entre le feed-back fait au commercial sur ses activités de veille marketing et sa motivation à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H10 A : Il y a une relation positive entre la considération dont bénéficie le commercial au sein de l'entreprise et son aptitude à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Hypothèse H10 B : Il y a une relation positive entre la considération dont bénéficie le commercial au sein de l'entreprise et sa motivation à transmettre des informations de terrain. De même, son effet, en présence de la variable « motivation », sur la performance du commercial en matière de veille marketing est direct et positif.

Conclusion de la troisième partie

Cette étude a permis d'analyser l'opinion des responsables commerciaux et marketing sur le concept de veille marketing et, dans un second temps, de connaître l'avis des salariés concernant les facteurs explicatifs de leur performance en matière de veille marketing. Dans l'ensemble les résultats sont assez cohérents avec la littérature. En particulier les facteurs jugés importants comprennent des éléments liés aux commerciaux et les facteurs managériaux. De ce fait, deux réflexions pourraient être développées :

☞ Notre travail de recherche montre que les facteurs personnels et managériaux sont importants et certains entre eux exercent une influence positive sur la motivation des commerciaux pour transmettre des informations de terrain et de manière indirecte sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Dans ce cas-là l'organisation doit faciliter les conditions de développement de ces facteurs.

☞ De même, certaines variables personnelles et managériaux exercent une influence positive sur l'aptitude des commerciaux à faire de la veille marketing et de manière indirecte sur la performance des commerciaux en matière de veille marketing.

A l'instar de tous les travaux de recherche, le nôtre présente quelques limites. Ils constituent autant des voies de recherche dont l'exploration sera certainement riche d'enseignements concernant les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Ces recherches pourront permettre aux organisations de tirer pleinement parti de leurs commerciaux en matière de veille marketing.

Conclusion Générale et perspectives de recherche

Nous allons mettre en évidence ci-après les implications théoriques des résultats que nous avons observé puis les retombées que nous pouvons supposer sur le management de la force de vente. Les limites seront ensuite discutées, avant de souligner les perspectives de recherche.

§1. Les implications théoriques

Les chapitres consacrés à l'état de l'art nous ont conduits à mettre en place un modèle intégré qui prend en considération à la fois des variables liées aux caractéristiques personnelles des commerciaux mais également les déterminants managériaux.

Ces deux catégories de variables auxquelles nous pouvons rajouter la motivation et l'aptitude des commerciaux couvrent principalement les axes de recherche en matière de vente et de veille marketing. Il apparaît clairement qu'une démarche de recherche ayant pour objectif de décrire ou de comprendre les activités de veille et/ou des résultats de ces activités ne doit pas négliger cette double dimension conceptuelle. De ce point de vue, les résultats de notre travail de recherche vont dans le sens des réflexions de Zeyl et Dayan (1987) selon lesquelles pour vendre, le commercial doit être capable, en avoir la volonté et enfin, il doit agir. Les variables explicatives que nous avons intégrées dans notre modèle participent de l'ensemble de ces enjeux.

En effet, cherchant à comprendre et à expliquer les conditions susceptibles de favoriser une meilleure performance des commerciaux en matière de veille marketing, nous ne pouvons pas omettre l'importance de l'individu (le commercial) qui se situe à l'interface entre le marché et l'entreprise. Le commercial va être animé par une motivation plus ou moins forte qui va induire son investissement personnel dans les tâches qui lui sont assignées dont celle de la veille marketing. Dans le cadre de notre étude, nous avons pu confirmer que la motivation individuelle du commercial ainsi que son aptitude étaient des facteurs déterminants de sa performance en matière de veille marketing.

De même, l'étude de la performance des commerciaux en matière de veille marketing nécessite un angle de vue plus collectif qui met en évidence le rôle des décisions managériales et organisationnelles sur la performance des commerciaux. Pour reprendre certains éléments théoriques développés autour de la notion de performance, nous confirmons que la responsabilité de la performance est partagée entre le commercial et l'entreprise qui l'emploie ou qui la missionne.

Les réflexions autour de la performance des commerciaux en matière de veille marketing doivent donc être basées sur un modèle intégré. Ce modèle met en exergue conjointement les facteurs liés aux caractéristiques individuelles des commerciaux et au style de management. Autrement dit, les résultats que nous avons observés confirment que la responsabilité de la performance des commerciaux en matière de veille marketing doit être assumée au sein de l'entreprise par les vendeurs et l'encadrement.

§2. Les implications et préconisations managériales

Les effets que nous avons mis en évidence dans le cadre de notre recherche nous conduisent à formuler un certain nombre de préconisations à l'adresse des entreprises. Tout d'abord, compte tenu des résultats de notre enquête, les professionnels de la vente doivent accepter que la responsabilité de l'excellence en matière de veille marketing est l'affaire de tous.

Certes, le commercial est un des acteurs principaux des activités de veille marketing et il a un rôle de vigie en la matière, mais nos résultats indiquent que la performance des commerciaux est conditionnée également par des facteurs dont l'entreprise est pleinement responsable. Autrement dit, l'implication des commerciaux et leurs expériences sont des facteurs importants mais animer, motiver et les considérer le sont également. Tout se passe comme si la préoccupation principale des managers consistait à mettre l'accent sur l'importance de cette mission auprès des commerciaux et à les surveiller car ils sont les seuls responsables de leur performance en matière de veille marketing.

Les résultats que nous observons aujourd'hui nous conduisent à conseiller aux responsables commerciaux de concentrer leurs efforts et leurs ressources prioritaires sur le dialogue, la qualité du management, l'animation et de prendre davantage en considération leur

commerciaux et à leur faire savoir car c'est de cette manière qu'on peut leur transmettre de « l'énergie positive » et les voir s'impliquer davantage dans les activités de veille marketing.

Poursuivant dans cette voie, les résultats que nous avons obtenus peuvent éclairer également un certain nombre de pratiques de l'entreprise comme la mise en place d'un système d'évaluation qui prendra en compte les efforts fournis par les commerciaux dans ce domaine. Autrement dit, nous préconisons aux managers à s'engager réellement et à reconnaître les efforts de veille de leurs commerciaux en les prenant en compte dans l'évaluation annuelle de leur performance. Il est vrai que la mise en place d'un tel système n'est pas sans difficulté et de ce fait des recherches portant sur la composition des systèmes de rémunération et d'évaluation des commerciaux pourraient avoir des intérêts importants pour l'entreprise. Mais en attendant la mise en place d'un tel système, le fait d'accorder des récompenses exceptionnelles à des vendeurs ayant fait remonter des informations pertinentes pourrait être un premier pas vers la reconnaissance d'une telle activité dans l'entreprise. Cependant, il faut éviter les effets pervers de ce type de reconnaissance qui conduisent les commerciaux « à tout calculer ».

Enfin, notre dernière préconisation managériale concerne l'engagement de la direction de l'entreprise. En effet, il est de devoir de la Direction Générale de l'entreprise de s'engager dans ce domaine en favorisant les conditions de la mise en place d'un dispositif de veille. Or, un tel dispositif vit fondamentalement de tous les acteurs de l'entreprise. Il est donc important que les dirigeants de l'entreprise l'annonce haut et fort. Dès lors, cet intérêt se déclinerait sur tous les échelons de la hiérarchie jusqu'à atteindre la base ; ce qui est de nature à encourager l'ensemble des salariés dont les commerciaux à s'engager davantage sur cette voie.

§3. Les limites de la recherche

Au terme de ce travail de recherche et après la synthèse de ses principaux résultats, il nous semble important de présenter des limites de notre thèse.

Avant toute chose, rappelons que malgré la taille convenable de notre échantillons, une généralisation des résultats observés n'est pas préconisée et ce compte tenu de l'hétérogénéité des situations de vente et de contextes existants dans chaque entreprise. Cependant, nous

nous sommes efforcés de faire quelques préconisations qui pourraient convenir à toute situation de vente.

Deuxièmement, le protocole de validation empirique de notre travail est compatible avec la démarche hypothético-déductive annoncée précédemment. Toutefois, à l'instar de tous les travaux de recherche, notre étude présente des limites relatives à une validation quantitative. En effet, ainsi que nous avons signalé, l'administration d'un questionnaire ne permet pas de cerner l'aspect dynamique des logiques d'ajustements et nous force à sélectionner un nombre restreint de variables explicatives. Sur ce point, les études de cas permettraient d'analyser plus finement et d'enrichir l'articulation entre les différents concepts de cette recherche.

Troisièmement, la mesure de la performance des commerciaux que nous avons mise en place pourrait appeler quelques commentaires et ce d'autant plus que nous n'avons pas fait appel aux équations structurelles lors du traitement de données.

Enfin, nous voudrions signaler les effets indésirables qui pourraient être engendrés par une mauvaise présentation ou par un mauvais lancement de l'étude. Les commerciaux pourraient se montrer peu coopératifs si la transparence n'est pas respectée et souvent ils nous regardent comme un « espion » au service de l'entreprise chargé de surveiller leurs activités. De ce fait, ils essaient parfois de répondre de manière convenable aux questions posées et ne se dévoilent pas totalement ; ce qui pourrait poser les problèmes de pertinence des réponses fournies.

§4. Des perspectives de recherche

Faisant partie des missions attribuées aux commerciaux, les activités de veille marketing ouvrent un grand nombre de perspectives de recherche. L'intérêt grandissant pour ce domaine notamment de la part des entreprises tend à pousser l'effort de recherche mais celui-ci reste encore insuffisant au regard de nombreuses questions qui restent en suspens.

En premier lieu, de nouvelles recherches peuvent être menées en utilisant le modèle intégré que nous avons élaboré, dans le but de comparer les relations mises à jour dans différents contextes de vente. Les facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en veille

marketing sont-ils identiques ? Leurs poids respectifs sont-ils comparable d'un pays à l'autre ? D'un secteur à l'autre ? Cette perspective nous semble fondamentale dans le développement de la recherche en veille marketing.

En deuxième lieu, des recherches portant sur la composition des systèmes de rémunération et d'évaluation des commerciaux pourraient avoir des intérêts importants et nous permettent de voir dans quelle mesure les entreprises sont prêtes à jouer le jeu et à modifier leur système d'évaluation pour tenir compte des efforts des commerciaux en matière de veille marketing. Là encore, est-ce que le même système peut être appliqué à tous les secteurs et à tous les contextes de vente ? Cette problématique nous semble également importante dans le développement de la recherche en veille marketing.

En troisième lieu, cette recherche a permis de mettre en évidence 18 hypothèses permettant de cerner dix déterminants de la performance des commerciaux en matière de veille marketing. Si ces éléments constituent les principales variables explicatives de la performance des commerciaux, elles ne sont pas pour autant exhaustives. De ce fait, appréhender d'autres facteurs explicatifs de la performance des commerciaux en matière de veille marketing constitue une voie de recherche prometteuse.

En quatrième lieu, l'évaluation de la performance des commerciaux en matière de veille marketing constituent une perspective de recherche intéressante. En effet, les travaux de recherche destinés à identifier les meilleurs indicateurs permettant d'évaluer les performances des commerciaux en matière de veille marketing, nous semblent intéressants. Faut-il privilégier la qualité des informations ou bien le nombre de rapports transmis ? Ou bien la fiabilité et la crédibilité des informations transmises ? Comment peut-on mesurer la crédibilité et la fiabilité des informations transmises de telle sorte que les professionnelles de vente puissent les utiliser facilement lors de l'évaluation de leurs commerciaux ? Et surtout de manière efficace et efficiente.

Ainsi décrit, nous constatons que les thèmes d'études et de recherche ne manquent donc pas pour contribuer à la meilleure compréhension de ce domaine complexe et passionnant qui est la veille marketing.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aaker D.A, Kumar V et Day G.S (1995) ; *Marketing research*, John Wiley and Sons, Inc, New York, NY.

Aaker D. A. (1983) ; « Organising A Strategic Information System », *California Management Review*, Vol. 25, N° 2, pp. 76-83.

Abbott J. (2001) ; « Data Data Everywhere – and Not a Byte of Use », *Qualitative Market Research*, Vol. 4, N° 3, pp. 182-193.

Achard P. et Bernat J. P. (1998) ; *L'intelligence économique : mode d'emploi, Paris*, ADBS Editions.

Ackoff R. L. (1988) ; « From Data to Wisdom », *Informative Jaargang*, Vol. 32, N°5, pp. 25-26.

Adomi E. E. (2002) ; « Patterns of the Use of Information For Decision Making by Administrative Staff of A University in Nigeria », *Library Management*, Vol. 23, N° 6, Issue 7, pp. 330-337.

Agarwal Sanjeev et Ramaswami Sridhar N. (1993) ; « Marketing Controls and Employee Responses : the Moderating Role of Task Characteristics », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 4, pp. 293-306.

Aguiar F. (1967) ; *Scanning the business environment*, Mac Millan, New York.

Aimetti J. P. (2001) ; « Le Commerce Electronique : Un Etat de l'Art », in Macquin A. et Bloch A. (2001) ; *Encyclopédie de la Vente et de la Distribution*, pp. 11-37.

Aiken L.S. et West S.G. (1991) ; *Multiple regression : testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA : SAGE Publications.

Akrich M. et al. (1988) ; « A Quoi Tient le Succès des Innovations : Premier Episode : l'Art de l'Intéressement », *Annales Des Mines*, Juin, pp. 4-17.

Albaum G. (1964) ; « Horizontal Information Flow : An Exploratory Study », *Academy of Management Journal*, Vol. 7, Issue 1, pp. 21-32.

Algoud J. P. (1992) ; « Le Management des Systèmes d'Information : Analyse du Concept et Evolution », *Brisés*, 17, 1, pp. 109-121.

Allen N. J. et Meyer J. P. (1984) ; « Testing the Side and the Theory of Organizational Commitment : Somme Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, Issue 2, pp.372-378.

Allen N. J. et Meyer J. P. (1990) ; « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 3, Issue 1, Mars, pp. 1-18.

Allen N. J., Meyer J. P. et Smith C. A. (1993) ; « Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, Issue 4, pp. 538-551.

Allix-Desfautaux C. (1998) ; « Triangularisation : Vers un Dépassement de l'Opposition Qualitative/Quantitative », *Economies et Sociétés*, N° 2, pp. 209-226.

Allouch J. et Schmidt G. (1995) ; *Les outils de la décision stratégique*, Tome 1, Paris, Les Editions de La Découverte.

Amabile S. (1997) ; Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Aix-Marseille3.

Amaravadi C., Samaddar S. et Dutta S. (1995) ; « Intelligent Marketing Information System : Computerised Intelligence For Marketing Descision Making », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, N° 2, pp. 4-13.

Amine A. (1993) ; « La Recherche d'Information Par le Consommateur : Proposition d'Une Echelle de Mesure », *R. A. M.*, Vol. 8, N° 1, pp. 97-112.

Ancelin-Bourguignon A. (1998) ; La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Paris1.

Anderson E. et Oliver R. L. (1994) ; « An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems », *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 4, pp. 53-67.

Anderson P. E. et Chambers T. (1985) ; « A Reward / Measurement Model of Organizational Buying Behaviour », *Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue 2, pp. 7-23.

Anderson E. et Oliver R.L., (1987) ; « Perspectives on Behaviour-based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, October, pp. 76-88.

Anderson E. et Oliver R. L. (1994) ; « An Empirical Test of the Consequences of Behaviour and Outcome-Based Sales Control Systems », *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 4, pp. 53-67.

Anderson J.C., Narus J.A. et Van Rossum W. (2006) ; « Customer Value Propositions in Business Markets », *Harvard Business Review*, March, pp. 1-11.

Angers M. (1996) ; *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Québec, Les Editions CEC Inc.

Ansoff, H.I. (1975) ; « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *Californian Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp.21–33.

Ansoff I. (1984) ; *Implanting strategic management*, Prentice-Hall International.

Antoine J. (1992) ; « Un Nouveau Métier Pour les Hommes de Marketing : La Veille Prospective et Ses Applications Stratégiques », *Revue Française du Marketing*, N° 139, 4, pp. 5-16.

Anthony R. N. (1965) ; *Planning and control systems : a framework or analysis*, Harvard University Press, Cambridge.

Aragon Y., Bertrand S., Cabanel M. et Le Grand H. (2000) ; « Enquêtes Par Internet : Leçons de Quelques Expériences », *Décisions Marketing*, 19, pp. 29-37.

Argyris C. (1976) ; « Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making », *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 363-375.

Argyris C. (2000) ; *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod.

- Arnott N. et Keenan Jr. W. (1994)** ; « Feedback Keeps Reps on Course », *Sales & Marketing Management*, Vol. 146, Issue 15, p. 39.
- Arnott D. C. et Bridgewater S. (2002)** ; « Internet, Interaction and Implications For Marketing », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, Issue 2, pp. 86-95.
- Ashby W. R. (1973)** ; « Some Particularities of Complex Systems », *Cybernetic Medecine*, Vol. 9, N° 2, pp. 1-7, in Backlund A. (2002) ; « The Concept of Complexity in Organisations and Information Systems », *The International Journal of Systems & Cybernetics*, Vol. 31, N°1, pp. 30-43.
- Assael H. (1993)** ; *Marketing Principals & Strategy*, Second Edition, The Dryden Press, Forth Worth, Texas.
- Asthon B. et al. (1996)** ; « Monitoring Science and Technology For Competitive Advantage », *Competitive Intelligence Review*, Vol. 7, Supplement 1, pp. 115-126.
- Armstrong, G. et Kotler, Ph. (2007)** ; *Marketing : an introduction*, 8th, Ed, Pearson, Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey, NJ.
- Arsac J. (1970)** ; *La science informatique*, Paris, Dunod.
- Asoff I. (1975)** ; « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, Vol. 23, N° 2, Winter, pp. 21-33.
- Atkinson J. W. (1964)** ; *An introduction to motivation*, Princeton, Van Nostrand.
- Atkinson P. et Hammersley M. (1994)** ; « Ethnography and Participant Observation », in *Hand book of Qualitative Research*, Sous la direction de Denzin N. K. et Lincoln Y. S , Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 248-261.
- Atlan H. (1979)** ; *Entre le cristal et la fumée : essai sur l'organisation du vivant*, Paris, Seuil.
- Atuahene-Gima K. et Kamel M. (1998)** ; « A Contingency Analysis of the Impact of Salesperson's Effort on Satisfaction and Performance in Selling New Products », *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Issue 9/10, pp. 904-921.
- Atuahene-Gima K. (1997)** ; « Adoption of New Products by the Sales Force : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, Issue 6, pp. 498-514.

- Audet J. (1996)** ; « La Relation Entre Les Activités de Veille Stratégique et la Performance des PME Québécoises : Une Etude de Cas par Comparaison Inter-sites », *Acte de Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Auer F. (1998)** ; « Intelligence Economique : Les Commerciaux en Première Ligne », *Action Commerciale*, N° 173, Mars, p. 74.
- Augusto J. M. et Devé J. C. (1989)** ; « Système d'Information et Stratégie de l'Entreprise », *Harvard-Expension*, Automne, pp. 33-37.
- Avila R. A., Fern E. F. et Mann O. K., (1988)** ; « Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople : A Causal Analysis », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, pp. 45-54.
- Babakus E., Cravens D.W., Grant K., Ingam T. N. et LaForge R., (1994)** ; « Removing Sales Force Performance Hurdles », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), pp. 19-29.
- Babakus E., Cravens D. W., Grant K., Ingram T. N. et LaForge R.W., (1996)** ; « Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness », *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 345-363.
- Babbar S. et Rai A. (1993)** ; « Competitive Intelligence for International Business », *Long Range Planning*, Vol. 26, N° 3, pp. 103-113.
- Bachelard G. (1966)** ; *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, P.U. F.
- Baddeley A. (1990)** ; *Human memory, theory and practice*, London, Laurence Erlbaum Associates.
- Baird L. (1986)** ; *Managing performance*, New York, John Wiley.
- Bajgoric N. (2000)** ; « Web-Based Information Access for Agile Management », *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, N° 2, pp. 121-129.
- Ballaz B. et Lesca H. (1992)** ; *Le Processus de Veille Stratégique : l'Examen de Quelques Questions Importantes*, CERAG, Grenoble II.
- Ballot D. et Ibal B. (2008)** ; *Le métier du vendeur*, Paris, Edition EMS.

Baron R.M. et Kenny D.A. (1986) ; «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, pp. 1173-1182.

Bandura A. (1977) ; *Social learning theory*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall.

Baranger P. et Helfer Jean. P. (1998) ; *Gestion : les fonctions de l'entreprise*, Paris, Vuibert.

Barreyre P. Y. et Lentrein D. (1987) ; « La Participation des Services Achat à l'Innovation Dans Les Grandes Entreprises Industrielles », *Document de Recherche*, C. E. R. A. G, Grenoble.

Bartkus K. R., Peterson M. F. et Bellenger D. N. (1989) ; « Type of Behaviour, Experience and Salesperson Performance », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 9, Issue 2, Summer, pp. 11-18.

Bartelett C. J. (1959) ; « The Relationships between Self-ratings and Peer Ratings on a Leadership Behavior Scale », *Personal Psychology*, Vol. 12, pp. 237-246.

Bartoli M. (1994) ; *Diagnostic d'entreprise : l'économie à l'épreuve du social*, Paris, Interédition.

Barwise P. et Meehan S. (1999) ; « De l'Importance de la Perception de Valeur Par le Client », *Les Echos, l'Art du Marketing*, N° 1, Avril, pp. 8-9.

Baugh S. G. et Roberts R. M. (1994) ; « Professional and Organizational Commitment Among Engineers : Conflicting or Complementary ? », *IEEE Transactions en Engineering Management*, Vol. 41, N° 2, pp. 108-114.

Baumard Ph. (1990) ; « Surveillance et industrie », *Mémoire de Maîtrise*, Faculté des sciences Economiques d'Aix-Marseille II.

Baumard Ph. (1991) ; *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson.

Baumard Ph. (1997) ; « Constructivisme et Processus de la Recherche : l'Emergence d'Une « Posture » Epistémologique Chez le Chercheur », *Cahier de Recherche n° 27/97*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Baumol W. J. (1968) ; « Entrepreneurship and Economic Theory », *American Economic Review*, 58, pp. 64-71.

- Beal R. M. (2000)** ; «Competiting Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organisational Performance in Small Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N° 1, pp. 27-47.
- Beaurain P., Frotiée P. et Towhill B. (2001)** ; «Nouvelle Perspectives pour Les Entreprises », in *l'Art de Gérer Les Risques*, Financial Times Limited, Editions Village.
- Bedingham K. (1997)** ; « Providing the Effectiveness of Training », *Industrial and Commercial training*, Vol. 29, Issue 3, pp. 88-91.
- Behrman D., Bigoness W. et Perreault W. (1981)** ; « Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences Upon Salespersons Job Satisfaction and Performance », *Management Science*, 27, pp. 1246-1260.
- Behrman D.N. et Perreault Jr W.D., (1982)** ; « Measuring the Performance of Industrial Salespersons », *Journal of Business Research*, 10, pp. 335-370.
- Behrman D. N., Perreault Jr. et William D. (1984)** ; « A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons », *Journal of Marketing*, Vol. 48, Issue 4, Fall, pp. 9-21.
- Benbasat I., Goldstein D. K. et Mead M. (1987)** ; « The Case Research Strategy in Studies of Information Systems », *MIS Quarterly*, Vol. 11, N° 3, August, pp. 369-386.
- Benkhoff B. (1997a)** ; « Ignoring Commitment Is Costly : New Approaches Established the Mission Link Between Commitment and Performance », *Human Relations*, Vol. 5, N° 6, pp. 701-7026.
- Benoit D. (1994)** ; *Information-communication : fiches de synthèse*, Paris, Les éditions d'Organisation.
- Bensoussan A. (1993)** ; « Sciences de Gestion, Sciences de l'ingénieur et Sciences de l'Information », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 117-123.
- Berelson B. (1952)** ; *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press.
- Bergadaa M. (1993)** ; « Une Analyse Prospective de la Fonction Vente », *Décision Marketing*, N° 0, Mai, pp. 61-70.
- Bergadaà M. (1997)** ; *Révolution vente*, Paris, Village Mondial.
- Bertalanffy L. V. (1973)** ; *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

- Berthier N. (1998)** ; *Les techniques d'enquête*, Paris, Armand Collin.
- Berthon P., Pitt L. Katsikeas C. et Berth on P. (1999)** ; « Executive Insights : Virtual Services Go International : International Services in the Market Space », *Journal of International Marketing*, Vol. 7, N° 3, pp. 84-105.
- Besson B. et Poussin J. C. (1996)** ; *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- Besson B. et Possin J. C. (2002)** ; *L'audit de l'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné de l'intelligence collective*, Paris, Dunod.
- Blachier J. F. (1977)** ; « Système d'Information et Système de Décision », *R. F. G.*, Mars-Avril, pp. 107-121.
- Blanchard K. et Waghorn T. (1997)** ; *Anticiper le changement: mission impossible*, Paris, Dunod.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992)** ; *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- Blanchet A. (1991)** ; *Dire et faire dire : l'entretien*, Paris, Armand Colin.
- Blanco S. (2002)** ; « Sélection de l'Information à Caractère Anticipatif : Un Processus d'Intelligence Collective », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-7 Juin, Paris.
- Bloch A. (1999)** ; *Intelligence économique*, Deuxième Edition, Paris, Economica.
- Bloch A. et Macquin A. (2001)** ; *Encyclopédie vente et distribution*, Paris, Economica.
- Borman W.C. et Motowidlo S.J., (1993)** ; « Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt, W.C. Borman, Eds, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, PP. 71-98.
- Borman W.C. et Motowidlo S. J., (1997)** ; «Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research », *Human Performance*, 10(2), pp. 99-109.
- Bosselut G. (2008)** ; Antécédents et conséquences de l'ambiguïté du rôle au sein des équipes au sein des équipes sportives : l'apport du modèle de l'épisode du rôle, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Grenoble I.
- Boudon R. (2002)** ; *Les méthodes en sociologie, Que sait-je ?*, Paris, PUF.
- Bouquerel F. (1981)** ; *L'étude de marché*, 5ème édition, P. U. F., Paris.

- Bouquin H. (1986)** ; *Le contrôle de gestion*, P. U. F., Paris.
- Bourdieu P. (1992)** ; *Réponses : pour une anthropologie réflexive*, Paris, Editions du Seuil.
- Bourguignon A. (1995)** ; « Peut-on Définir la Performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, pp. 61-65.
- Bourguignon A. (1996)** ; « Définir la Performance : Une Simple Question de Vocabulaire », in Fericelli Anne-M. & Sire B. (1996) ; *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica., p. 8.
- Bourguignon A. (1995)** ; « Peut-On Définir la Performance ?, *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, pp. 61-65.
- Bouzeghoub M. et al. (2007)** ; « Accès Personnalisé Aux Informations : Approche Dirigée par la Qualité », *Actes du XXVème congrès INFORSID*, 22-25 mai.
- Boyer L. et Burgaud D. (2000)** ; *Le marketing avancé : du One-to-One au e-business*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Boyer L. et Scouarnec A. (2002)** ; «La Prospective Métier : Définition, Intérêts et Proposition Méthodologique», *Le Cahier de Recherche DMSP*, Université Paris Dauphine.
- Boyer A. et Nefzi A. (2008)** ; « La Relation Entre La Perception de la Qualité et la Fidélité », *La Revue Des Sciences de Gestion*, n° 234, Vol. 6, pp. 37-48.
- Boyer A., Hirigoyen G., Thépot J., Tournois N. et Védrine J. P. (2004)** ; *Les fondamentaux de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Brabet J. (1988)** ; « Faut-Il Encore Parler d'Approche Qualitative et d'Approche Quantitative ? », *R.A.M.*, Vol. 3, N° 1, pp. 75-89.
- Braybrooke D. et Lindbloom C. (1963)** ; *A strategy of decision : policy evaluation as social process*, The Free Press, New York.
- Brett J. F., Corn W. L. et Slocum J. W. Jr. (1995)** ; « Economic Dependency on Work : A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, pp. 261-271.
- Brief A.P. et Motwidlo S. J. (1986)** ; « Prosocial Organizational Behaviors », *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725.

- Brien, R.H. et Stafford, J. E. (1968)** ; « Marketing Information Systems : A New Dimension For Marketing Research », *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3, July/Fall, pp. 19-23.
- Brien R. et Stafford J. (1968)** ; « Marketing Information Systems : A New Dimension for Marketing Research », *Journal of Marketing*, 32, July, pp. 19-23.
- Brouillet S. (1994)** ; « Veille Terrain : La Valeur Ajoutée de l'Information », *Action Commerciale*, N° 136, pp. 41-47.
- Brown S. P. et Peterson R. A. (1993)** ; « Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects », *Journal of Marketing Research*, 30, Issue 1, pp. 63-77.
- Brown S. P. et Peterson R. A. (1994)** ; « The Effort of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction », *Journal of Marketing*, April, Vol. 58, Issue 2, pp. 70-80.
- Brusch G. C. (1992)** ; « Marketplace Information Scanning Activities of New Manufacturing Ventures », *Journal of Small Business Management*, Vol. 6, N° 4, pp. 41-53.
- Bouilloud J. P. (1993)** ; «Théorie et Pratique de la Stratégie : Proposition Pour Une Logique Conditionnelle », in *L'invention de la gestion : histoire et pratiques*, Sous la direction de Bouilloud J. P. et Lecuyer B. P., Paris, L'Harttman Logique de Gestion.
- Bourdieu P. (1987)** ; *Choses dites*, Paris, Edition Minuit.
- Buchanan B. (1974)** ; « Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19, Issue 4, pp. 533-546.
- Burggen G.H.V., Smidts A. et Wierenga B. (2001)** ; «The Powerful Triangle of Marketing Data, Managerial Judgment, and Marketing Management Support Systems », *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 7, Issue 8, pp. 796-814.
- Burns T. et Stalker G. M. (1961)** ; *The management of innovation*, Tavistock, London.
- Butori R. et Parguel B. (2010)** ; « Les Biais de Réponse - Impact du Mode de Collecte des Données et de l'Attractivité de l'Enquêteur », in *Proceedings of the 26th Congress of the French Marketing Association (AFM)*, AFM, Le Mans/ France.

Buzzotta V.R., Lefton R. E. et Sherberg M., (1972) ; Effective selling through psychology, New York, John Wiley & Sons.

Buzzel R. D. et al. (1969) ; *Marketing research and information systems : text and cases*, McGraw-Hill, New York, NY.

Cagel Erik (1998) ; « Tips to Hire Quality Sales and Customer Service Reps », *Business Forms, Labels & Systems*, Vol. 36, Issue 17, pp. 8-9.

Campbell J. P., Dunette M. D., Lawler E. E. et Weick K. E. (1970) ; *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

Campbell, J. P et Pritchard, R. D. (1976) ; « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand-McNally Inc, pp. 63-130.

Camus B. (1991) ; *Précis du management commercial*, Paris, Les Editions d'Organisations.

Canguilhem G. (1970) ; *Etudes d'histoire et de philosophie des sciences*, Paris, Librairie Vrin.

Carayon, B. (2003) ; Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, *La documentation française*.

Cartier M. (1999) ; « La Veille : Introduction », Available Online :

[http : www.Mmedium.com/veille.](http://www.Mmedium.com/veille)

Cascio W. F., (1995) ; « Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? », *American. Psychologist*, 50(11), pp. 928-939.

Caudron S. (1994) ; « I Spy, You Spy », *Industry Week*, 10 March, pp. 35-40.

Caumont D. (1997) ; *Pratique des études de marché*, Nancy, Edition du TOTEM ICN.

Caumont D. (2002) ; *Les études de marché*, Paris, Dunod.

Cengiz Y. et Shelby D. H. (2001) ; « Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational and Personal Factors », *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 29, Issue 4, pp. 335-357.

Chabot C. et Stéphan R. (1997) ; Commerce, distribution, force de vente, *La Documentation Française*.

Chalbi S et al. (1999) ; « L'Impact du Commerce Electronique (CE) Sur Les Emplois et Compétences en P. M. E », *Gestion 2000*, Septembre-Octobre, pp. 35-57.

- Challagalla G. N. et Shervani T. A. (1996)** ; « Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing*, Vol. 60, Issue 1, pp. 89-105.
- Chandler A. (1989)** ; *Stratégies et structures de l'entreprise* (trad. fra), Paris, Les Editions d'Organisation.
- Charreire S. et Durieux F. (1999)** ; « Explorer et Tester », in *Méthodes de recherche en management*, Sous la direction de Thiétart R. A. (2003), Paris, Dunod, p. 60.
- Chassagne Ph. (1996)** ; « Contribution à la Définition de la Valeur Ajoutée du Vendeur », *Revue Française du Marketing*, N° 156, pp. 37-47.
- Chattopadhyay S. P. (2001)** ; « Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, N° 2, pp. 136-139.
- Chious J-S., (2004)** ; «The Antecedents of Consumers' Loyalty Toward Internet Service Providers », *Information & Management*, 41, pp. 685-695
- Chonko L. B., Tanner J. F. et Reid S. E. (1991)** ; « Selling and Sales Management in Action : The Sales Force's Role in International Marketing Research and Marketing Information Systems », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XI, N° 1, Winter, pp. 69-79.
- Choo Chun Wei (1999)** ; « The Art of Scanning the Environment », *Bulletin of the American Society for Information Science, Special Section*, February / March, pp. 21-24.
- Chonko L. B. (1986)** ; « Organizational Commitment in the Sales Force », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 6, Issue 3, pp. 19-27.
- Chonko L. B., Enis B. M. et Tanner Jr. John F. (1992)** ; *Managing salespeople*, Allyn & Bacon. Inc., Needham Heights, MA.
- Chonko L. B., Tanner J. F. Jr. et Weeks W. A. (1992)** ; « Selling and Sales Management in Action : Reward Preferences of Salespeople », *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, Issue 3, pp. 67-75.
- Chowdhury J. (1993)** ; « The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, Issue 1, pp. 28-42.

- Christiansen T., Evens K. R., Schlacter John L. et Wolfe W. G. (1996)** ; « Training Differences Between Services and Goods Firms : Impact on Performance, Satisfaction and Commitment », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 15, Issue 1, pp. 47-70.
- Churchill Jr., Gilbert A., Ford N. M. et Walker O. C. (1976)** ; « Organizational Climate and Job Satisfaction », *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, Issue 4, November, pp. 323-332.
- Churchill Jr. Gilbert A., Ford N. M., Hartley S. W. et Walker O. C. (1985)** ; « The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Issue 2, pp. 103-118.
- Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr. O. C., Johnston M. W., et Marshall G. W., (2006)** ; *Sales force management*, 8th Edition, McGraw-Hill, Irwin.
- Clealand D. et King W. (1975)** ; « Competitive Business Intelligence Systems », *Business Horizons*, December, pp. 19-28.
- Cliquet G. et Le Duff R. (1999)** ; *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz.
- Cobanoglu C., Warde B. et Moreo P. (2001)** ; « A Comparison of Mail, Fax, and Web-Based Survey Methods », *International Journal of Market Research*, 43, 4, pp. 405-410.
- Cohen W. M. et Levinthal D. A. (1990)** ; « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, pp. 128-152.
- Cohen C. (2000)** ; « La Surveillance de l'Environnement de l'Entreprise, la Veille Stratégique et l'Intelligence Stratégique: Des Concepts Différents Mais Complémentaires », *Papier de Recherche*, N° 598, IAE d'Aix-Marseille, Mars.
- Cohen C. (2002)** ; « Surveillance de l'Environnement: Une Nécessité Absolue Pour Les Entreprises et Les Etats », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5, 6 Juin.
- Coleman V.I. et Borman W. C., (2000)** ; « Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain », *Human Resource Management Review*, 10(1), pp. 25-44.
- Collart D. (1999)** ; *L'Art du marketing*, Paris, Village Mondial.
- Collins L. M., Graham J. W. et Flaherty B. P. (1998)** ; «An Alternative Framework for Defining Mediation», *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 33 (2), pp. 295 – 312.

- Condou I. (2001)** ; « Vendeur d’Hier et d’Aujourd’hui : Quelles Différences ? », *Action Commerciale*, N° 205, Février, pp. 62-64.
- Coner A. (2003)** ; « Personalization and Customization in Financial Portals », *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 2, N° 2, pp. 98-105.
- Coner A. et Ozgur G. M. (2002)** ; « Factors Affecting Customer Loyalty in the Competitive Turkish Metropolitan Retail Markets », *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 2, Issue 1, pp. 189-196.
- Commeiras N. et Fournier Ch. (2002)** ; « l’Ambiguïté de Rôle et l’Implication Organisationnelle de la Force de Vente Au Cours du Cycle de Carrière », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 43, Janvier-Février-Mars, pp. 2-19.
- Cook J. and Wall T. (1980)** ; « New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, Issue 1, pp. 39-52.
- Cooper-Hakim, Amy et Chockalingam Viswesvaran (2005)** ; « The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework » *Psychological Bulletin*, 131 (2), pp. 241–259.
- Cortina J.M, Chen G. et Dunlap W. P. (2001)** ; « Testing Interaction Effects in LISREL: Examination and Illustration of Available Procedures », *Organizational Research Methods*, 4, 4, pp. 324-360.
- Couper M.P. (2000)** ; « Web Surveys: A Review of Issues and Approaches », *The Public Opinion Quarterly*, 64, 4, pp. 464-494.
- Cousineau A. et Bastin E. (1975)** ; « Méthodologie de la Recherche », *Enseignement et Gestion*, Octobre, pp. 22-27.
- Courtney H., Kirkland J. et Viguerie P. (1997)** ; « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 67-79.
- Cox. D. F et Good, R. E. (1967)** ; « How to Build a Marketing Information System », *Harvard Business Review*, Vol. 45, N° 3, May-June, pp. 145-154.

Cravens D. W., Ingram T. N., LaForge R.W. et Young C. E., (1993) ; « Behavior-based and Outcome-based Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing Research*, 57(4), pp. 47-59.

Cravens D., Ingram T., La Forge R. et Young C. (1993) ; « Behaviour-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, 57, 4, pp. 47-59.

Crosby L. A., Evans K. R. et Cowles D. (1990) ; « Relationship Quality in Services Selling: An International Influences Perspectives », *Journal of Marketing*, 54, July, pp. 68-81.

Crowne D. et Marlowe D. (1960) ; « A New scale of Social Desirability Independent of Psychopathology », *Journal of Consulting Psychology*, 24, 4, pp.349-354.

Crozier M. et Friedberg E. (1977) ; *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Edition de Seuil.

Culnan M. j. (1993) ; « How Did They Get My Name? An Exploratory Investigation of Consumer Attitudes Toward Secondary Information Use », *MIS Quarterly*, Vol. 17, N° 3, pp. 341-360.

Cyert J. G., Kumar P. et Williams J. R. (1993) ; « Information, Markets Imperfections and Strategy », *Strategic Management Journal*, 13, 5, pp. 47-58.

Cyert R. M. et March J. G. (1963) ; *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, New Jersey.

Daft R. L. et Weick K. E. (1984) ; « Toward a Model of Organisation as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, 9, 2, pp. 284-295.

Daft R. L., Somunen J. et Parks D. (1988) ; « Chief Executive Scanning Environmental Characteristics », *Strategic Management Journal, Chichester*, Vol. 9, N° 2, March / April, pp. 123-140.

Daft R. T., Sormunen J. et Parks D. (1988) ; « Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance : An Empirical Study », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 123-139.

Darmon R. Y., Laroche M., McGown K. L. et Nantel J. (1991) ; Les fondements de la recherche commerciale, Québec, Gaëtan Morin.

Darmon R.Y. (1993) ; Management des ressources humaines des forces de vente, Paris, Economica.

Darmon R. Y, Laroche M. et Pétrouf J. V. (1996) ; Le marketing : fondements et applications, 5ème Edition, Québec, McGraw-Hill.

Darmon R. Y. (1998) ; La vente : de la persuasion à la négociation commerciale, Paris, Editions Management.

Darmon R. (2001) ; Pilotage dynamique de la force de vente : une nouvelle approche pour concilier impératifs stratégiques et moyens opérationnels, Paris, Village Mondial.

David A. (2000) ; « Logique, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : Trois Hypothèses Revisitées », in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Sous la direction de David A., Laufer R., Hatchuel A., FNEGE, Paris, Vuibert, P. 101.

Davis G. B. (1985) ; Management information systems, McGraw-Hill.

Day G. S. (1999) ; « Instaurer des Relations Durables », Les Echos, l'Art du Marketing, N° 3, 30 Avril, pp. II-III.

Dayan A., Bon J. et Cadix A. (1992) ; Le marketing, Paris, P. U. F.

Dearden J. (1972) ; « MIS Is a Mirage », Harvard Business Review, January-February, pp. 90-99.

DeCarlo T. E. (1997) ; « Salesperson Performance Attribution and the Formation of Expectancy Estimates », Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 17, Issue 3, pp. 1-16.

Deighton J. (1996) ; « The Future of Interactive Marketing », Harvard Business Review, November-December, pp. 151-160.

Délesse C. et Verna G. (2002) ; « L'intelligence Economique et Stratégique : Une Approche Pertinente Pour Le Management des Risques », Papier de recherche, LAREMA, pp. 23-24.

Délesse C. (1996) ; « Intelligence Economique : Source d'Avantage Concurrentiel », Connaissance et Action, N°, Mai, pp.56-60.

Deltour F., Gosse B. et Sprimont P. A. (2001) ; « Les TIC Chez Les Commerciaux : Une Approche Contingente de la Performance Des Forces de Vente Informatisées », congrès Association Information et Management, juin, Nantes.

De Ketele J. M. et Roegiers X. (1996) ; Méthodologie du recueil d'informations, 3ème Edition, Paris, DeBoeck Université.

Denécé E. (2001) ; Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées : information, stratégie, guerre économique, Paris, L'Harmattan.

Denzin N. K. et Lindon, Y. S. (1994) ; « Introduction : Entering the Field of Qualitative Research », in Handbook of Qualitative Research, Sous la direction de Denzin N. K. et Lincoln Y. S, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 1-17.

Deschamps L. (1999) ; « La Vente Se Construit Une Nouvelle Image », Action Commerciale, N° 187, Juin, p. 87.

De Signy F. (1992) ; L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, Paris, Nathan Université.

Desperbasque E. (1999) ; « La France à l'Heure de la Performance Commerciale », Action Commerciale, N° 188, Juillet-Août.

Diallo M. F., Castro-Lucasa C., Léo P.Y. et Philippe J. (2013) ; « Do Innovators Perform Abroad? Findings from Two Producer's Service Sectors », The Service Industries Journal, Vol. 33, N° 3-4, pp.392-408.

Dortier J. F. et Runo-Borbalan J. C. (1999) ; « Les Théories de l'Organisation : Un Continent Eclaté ? », in Cabin Ph. (1999) ; Les organisations : état des savoirs, Paris, Les Editions Sciences Humaines.

Dortier J. F. et Borbalan J. C. R. (1990) ; « Faire le Lien Entre Complexité et Incertitude », Entretien Avec E. Morin, Sciences Humaines, N° 1, Novembre, pp. 19-22.

Dou H. (1995) ; Veille technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industriel, Paris, Dunod.

Drucker P. F. (1975) ; La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Paris, Les Editions d'Organisation.

Dubinsky A. J., Jolson M. A., Michaels R. E., Kotabe M. et Chae Un Lim (1993) ; « Perceptions Motivational Components : Salesmen and Saleswomen Revisited », *Journal of Personal selling and Sales Management*, 13 (Fall), pp. 25-38.

Dubinsky A. J., Childers Terry L., Skinner S. J. et Gencturk E. (1988) ; « Impact of Sales Supervisor Leadership Behaviour on Insurance Agent Attitudes and Performance », *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 55, Issue 1, pp. 132-144.

Dubinsky A., Howell R., Ingram N. et Bellenger D., (1986) ; « Sales force Socialization », *Journal of Marketing*, October, pp. 192-207.

Dubois P. L. et Jolibert A. (1998) ; *Le marketing, fondements et pratique*, 3^{ème} Edition, Paris, Economica.

Duncan R. B. (1972) ; « Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, pp. 313-327.

Dunnette M. D. et Hough L. M. (1990) ; *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, Vol. 1, pp. 75-170.

Durieux F. et Charreire S. (1999) ; « Explorer et Tester », in *Méthodes de recherche en management*, Sous la direction de Thiétart R. A. (2003), pp. 57-80.

Dyer L. et Parker D. F. (1975) ; « Classifying Outcomes in Work Motivation Research : An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, August, pp. 455-458.

Easingwood C. et Storey C. (1993) ; « Marketplace Success Factors for New Financial Services », *Journal of Services Marketing*, Vol. 7, N° 1, pp. 41-54.

Elaine L. (1986) ; *La Monica Empathy Profile*, Tuxedo, Xicom.

El Akremi, A. et Roussel, P. (2003) ; «Analyse des Variables Modératrices et Médiatrices par les Méthodes d'Equations Structurelles : Applications En GRH», *Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Grenoble, pp.1063-1096.

El-Ansary A. (1933) ; « Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness Research Reveals New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training », *Journal of Personal Selling & sales Management*, Vol. XIII, N° 2, Spring, pp. 83-90.

- El-Ansary A. L., Zabriskie N. B. et Browning J. M. (1933)** ; « Sales Teamwork : A Dominant Strategy for Improving Sales Force Effectiveness », *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 8, N° 3, pp. 65-72.
- Elofson G., et Konsinsky B. R. (1991)** ; « Delegation Technologies : Environmental Scanning With Intelligent Agents », *Journal of Management Information Systems*, 8, 1, pp. 37-62.
- El Sawy O. A. et Pauchant T. C. (1988)** ; «Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.455-473.
- Erffmeyer R. C., Russ K. R., Hair Jr. et Joseph F. (1991)** ; « Needs Assessment and Evaluation in Sales-Training Programs », *Journal of Personal Selling & sales Management*, Vol. XI, N°1, Winter, pp. 17-30.
- Escarpit R. (1991)** ; *L'information et la communication: théorie générale*, Paris.
- Ettore B. (1995)** ; « Managing Competitive Intelligence », *Management Review*, October, pp. 15-19.
- Evans Martin G. (1974)** ; « Extension of a Path-Goal Theory of Motivation », *Journal of Applied Psychology*, 59, 2, pp. 172-178.
- Evrard-Samuel K. (1998)** ; « Les Freins à l'Intelligence Economique Dans la Culture Française », *Revue d'Intelligence Economique*, Vol. 2, pp. 91-98.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2000)** ; *Market : études et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Evrard Y. et Pras B. et Roux E. (2009)** ; *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Fahey L. King W. R. et Narayanan V. K. (1981)** ; « Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning : The State of the Art », *Lon Range Planning*, Vol. 14, N°4, pp. 36-46.
- Fann G. L. et Smeltzer L. R. (1989)** ; « The Use of Information from and About Competitors in Small Business Management », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 4, pp. 36-46.

Farber B. J. (1996) ; « Who's Training Your Sales Force? », Sales and Marketing Management, Vol. 148, Issue 7, July, p. 32.

Fazzini M., Ben Youssef K. et Majd T. (2014) ; « Destination Brand and Social Media: An Empirical Overview on the City of Rome », 4th Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues, Rome, September 18-19.

Rome, September 18-19, 2014

Fayard P. (2000) ; La maîtrise de l'interaction, Paris, Editions 00H00.com.

Feldman M. S. et March J. G. (1991) ; « L'Information Dans les Organisations : Un Signal et un Symbole », in March J. G. (1991) ; Décisions et organisations, Paris, Les Editions d'Organisations.

Festervand T. G., Grove S. J. et Reidenbach R. E. (1988) ; « The Sales Force as a Marketing Intelligence System », The Journal of Business and Industrial Marketing, 3, 1, pp. 53-59.

Festinger L. et Katz D. (1974) ; Méthodes de recherche dans les sciences sociales, Paris, P.U.F.

Fiedler F., Hayat P., Giral J. et Chabaud D. (1995) ; Gestion commerciale et management, Paris, Foucher.

Filser M. (1994) ; Le comportement du consommateur, Paris, Dalloz.

Fletcher C. et Williams R. (1996) ; « Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment », British Journal of Management, Vol. 7, N° 2, pp. 169-179.

Fletcher K. (1999) ; « Data Focus On Customers », Marketing, Vol. 11, pp. 52-53.

Fletcher K. et Wheeler C. (1989) ; « Market Intelligence for International Markets », Marketing Intelligence & Planning, Vol. 7, N°5, pp. 30-34.

Fournier C (1995) ; « Satisfaction, Performance, Clarté de Rôle et Clarté de Tâche des Commerciaux à L'égard du Marketing Direct: Le Rôle de la Variable "Sexe". 6ème Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressource Humaines, Poitiers.

Fouss J. et Solomon E. (1980) ; « Salspeople as Researchers: Help or Hazard », Journal of Marketing, Vol. 44, Issue 3, pp. 36-39.

France-Lanord B. (1989) ; « L'Information », Encyclopédie de gestion, Tome III, Paris, Economica, pp. 831-838.

Francès R. (1987) ; « La Motivation au Travail », in Lévy-Leboyer C. et Sperandio J. C. (1987) ; *Traité de psychologie du travail*, Paris, P. U. F., pp. 347-377.

Frayne C. A. et Geringer M. J. (2000) ; « Self-Management Training for Improving Job Performance : A Field Experiment Involving Salespeople », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N° 3, pp. 361-372.

Freeman O. (1993) ; « Market Research in Financial Services : The Major Sources Evaluated », *Business Information Review*, N° 4, pp. 3-22.

Freyssinet-Dominjon J. (1997) ; *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Montchrestien.

Fricke S., Galesic M., Tourangeau R. et Yan T. (2005) ; « An Experimental Comparison of Web and Telephone Surveys », *The Public Opinion Quarterly*, 69, 3, pp. 370-392.

Fuld L. (1985) ; *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*, New York Toronto, Edition John Wiley & Sons Inc.

Futrell Ch. M., Swan J. E. et Todd J. T. (1976) ; « Job Performance Related to Management Control System for Pharmaceutical Salesman », *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, Issue 1, pp. 25-33.

Gabilliet Ph. (1994) ; *Les vendeurs nouveaux sont arrivés*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Gabilliet Ph. (1994) ; *Demain les commerciaux*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Galambaud. G. (1984) ; « L'Information et la Communication au Service de L'entreprise », *Rapport de l'Institut Entreprise et Personnel*, Septembre, in Bartoli A. (1990) ; *Communication et organisation : pour une politique générale et cohérente*, Paris, Les Editions d'Organisation, p. 59.

Galan J-P. et Vernet E. (2000) ; « Vers Une 4ème Génération : Les Etudes de Marché « On-line » », *Décisions Marketing* 19, pp. 39-52.

Ganassali S. (2001) ; « Réalité et Tendances des Pratiques d'Organisation et de Gestion des Forces de Vente », in *Encyclopédie vente et distribution*, sous la direction Bloch A. & Macquin A. (2001), Paris, Economica.

Ganassali S. (1995) ; L'approche intégrée des facteurs explicatifs de l'efficacité du vendeur : une application à la vente à domicile, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Université P. M. France, Grenoble.

- Ganassali S. et Moscarola J. (2004)** ; « Protocoles d'Enquête Et Efficacité des Sondages Par Internet », *Décisions Marketing*, 33, pp. 63-75.
- Gauchet Y. (1996)** ; « Les Grandes Tendances d'Evolution de la Fonction Achat », *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 16, N° 1, pp. 3-10.
- Gauchet Y. (1996)** ; *Achat industriel, stratégie et marketing*, Paris, Publi-Union.
- Gertz M., Tamer Ozsu, M., Saake, G. et Sattler, K. (2004)** ; « Report on the Dagstuhl Seminar : Data Quality on the Web », *SIGMOD Record*, vol. 33, N° 1, March 2004.
- Gervais M. (1989)** ; *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Paris, Economica.
- Ghiglione R. et Matalon B. (1996)** ; *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Paris, Armand Collin.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M. et Donnelly Jr. J. H. (1982)** ; *Organizations : behaviour, structure and processes*, 4th Edition, Plano, Texas, BPI.
- Gibbons P. T. et Prescott J. E. (1996)** ; « Parallel Competitive Intelligence Processes in Organisations », *International Journal of Technology Management*, Special Issue on Informal Information Flow, Vol. 11, N° 1/2, pp.162-178.
- Gilad B. et Gilad T. (1988)** ; *The business intelligence systems : a new tool for competitive advantage*, Amacom.
- Girin P. (1990)** ; « L'Analyse Empirique des Situations de Gestion : Eléments de Théorie et de Méthode », in *Epistémologies et sciences de gestion*, Sous la direction de Martinet A. C., Paris, Economica, P. 171.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999)** ; « Fondements Epistémologiques de la Recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Sous la direction de R. A.Thiétart, Edition, Dunod, PP.13-33.
- Goldstein I. L. (1980)** ; « Training in Work Organizations », *Annual Review of Psychology*, 31, Annual Reviews, Inc, pp. 229-272.
- Godet M. (1991)** ; « Les Dangers de la (Seule) Réactivité », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 91-92.

- Goodman C. (1971)** ; *Management of the personal selling function*, New York, Holt, Rinehart, Winston, Inc.
- Gorry A. et Scott Morton S. M. (1971)** ; « A Framework for Management Information Systems », *Sloan Management Review*, 13, 1, pp. 55-70.
- Gottschalk P. (2000)** ; « Studies of Key Issues in IS Management Around the World », *International Journal of Information Management*, Vol. 20, Issue 1, pp. 169-180.
- Grace D. et Pointon T. (1980)** ; « Marketing Research Through the Sales Force », *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, Issue 1, pp. 53-58.
- Grace D. et Pointon T. (1980)** ; « Marketing Research through the Sales Force », *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, Issue 1, pp. 53-58.
- Graf F. (1979)** ; « Information Systems for Marketing », *Marketing Trends*, Vol. 2, pp. 1-3.
- Graham John R. (1998)** ; « Capturing the Cyber Customer », *The American Salesman, Burlington*, November, pp. 9-15.
- Grawitz M. (2000)** ; *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Gray G. T. et Wert-Gray S. (1998)** ; « An Assessment of the Potential Impact of Decision Heuristics And Decision Framing on Sales Force Motivation », *Working paper*, University of Central Oklahoma.
- Gray G. T. et Wert-Gray S. (1999)** ; « Decision-Making Processes and Formation of Salespeople's Expectancies, Instrumentalities and Valences », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer, Vol. 19, Issue 3, pp. 53-59.
- Gregory P. (1995)** ; « Recherche en Marketing », *Décisions Marketing*, N° 4, Janvier-Avril, pp. 91-100.
- Griffin R. W. (1980)** ; « Relationship Among Individual, Task Design and Leader Behaviour Variables », *Academy of Management Journal*, 23, 4, pp. 665-683.
- Grönroos C. (1990)** ; « Relationship Approach to the Marketing Function in Service Context », *Journal of Business Research*, Vol. 20, N° 1, pp. 3-12.
- Groulx L. H. (1997)** ; « Contribution de la Recherche Qualitative à la Recherche Sociale », in Poupart J., Deslauriers J. P., Groulx L. H., Laperriere A., Mayer R. et Pires A. P. (1997) ; *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, pp. 55-82.

- Groves S. (2002)** ; « Customer Connections : A RIM Opportunity », *Information Management Journal*, Vol. 36, Issue 2, pp. 44 – 48.
- Grunow D. (1995)** ; « The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects », *Organization Science*, Linthicum, Jan/Feb, Vol. 6, Issue. 1, pp. 93-102.
- Guay R. et Lachance Y. (1999)** ; *La gestion de l'équipe de vente*, Paris, Gaëtan Morin.
- Guba E. G. et Lincoln Y. S. (1994)** ; « Competing Paradigms in Qualitative Research », in *Handbook of qualitative research*, Sous la direction de Denzin N. K. et Lincoln Y. S., Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 105-107.
- Guimaraes T., Yoon Y. et Clevenson A. (1998)** ; « Exploring ES Success Factors for BPR », *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, N° 3, Issue 2, pp. 179-199.
- Guimaraes T. (2000)** ; « The Impact of Competitive Intelligence and IS Support in Changing Small Business Organizations », *Logistics Information Management*, Vol. 13, N° 3, pp. 117-125.
- Guay R. et Lachance Y. (2000)** ; *La gestion de l'équipe de vente*, Paris, Gaëtan Morin.
- Hagen A. F. et Amin S. G. (1995)** ; « Corporate Executives and Environmental Scanning Activities : An Empirical Investigation », *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 60, N° 2, pp. 41-48.
- Hair G., Anderson R., Hair J. F. et Bush A. (1988)** ; *Professional sales management*, New York, McGraw-Hill.
- Hambrick D. C. (1981)** ; « Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives », *Journal of Management Studies*, Vol. 18, N° 3, pp. 299-320.
- Hambrick D. C. (1982)** ; « Environmental Scanning and Organizational Strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 159-174.
- Hameau Ph. (2000)** ; « Le Consommateur Global: Un Mythe », *Les Echos, l'Art de la Stratégie*, N° 5, 27 Avril, pp. II-III.
- Hammer M. (1996)** ; *Le reengineering*, Paris, Dunod.

Hamon C., Lézin P. et Toullec A. (1993) ; *Gestion commerciale et management de la force de vente*, Paris, Dunod.

Hampton R., Dubinsky A. J. et Skinner S. J. (1986) ; « A Model of Sales Supervisor Leadership Behaviour and Retail Salespeople's Job-Related Outcomes », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, Issue 3, pp. 33-43.

Hansen E. L. et Allen K. R. (1992) ; « The Creation Corridor : Environmental Load and Pre-Organization Information-Processing Ability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, ET &P, Vol. 17, N° 1, pp. 57-66.

Harrathi R. et Calabretto S. (2006) ; « Un Modèle de Qualité de l'Information », *Actes des Journées Extraction et Gestion de Connaissances (EGC)*, Lille, France, pp. 299-304.

Hassid L., Jacques-Gustave P. et Moinet N. (1999) ; *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod.

Hatch M. J. (2000) ; *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*, Paris, De Boeck Université.

Hazebroucq Jean-M. (1995) ; « La Nouvelle Conception de la Performance : Etre Efficace Oui, Mais Aussi Efficient », *Gestion 2000*, Mars-Avril, pp.75-85.

Heerwegh D. et Loosveldt G. (2008) ; « Face-to-Face Versus Web Surveying in a High-Internet Coverage Population : Differences in Response Quality », *The Public Opinion Quarterly*, 72, 5, pp. 836-846.

Heiman S. E., Hou B., Marriott J., Tuleja T. et Tyack- Lignot E. (1999) ; *La vente stratégique*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Hendrick L. G. Jr. (1996) ; « Competitive Intelligence », *Business and Economic Review*, Vol 42, N° 4, Columbia, July-September, pp. 7-10.

Herbert M. (2007) ; « Que Se Passe-t-Il Lorsque Les Répondants à Un Questionnaire Tentent de Deviner l'Objectif de Recherche ? Le Biais du Répondant : Conceptualisation, Mesure et Etude d'Impact », *Actes du Congrès de l'AFM*, Aix-les-Bains.

Hertz P. et Volle P. (2002) ; « Intelligence Economique et Marketing », *Décisions Marketing*, Editorial, N° 25, Janvier-Mars.

Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. B. (1959) ; *The motivation to work*, New York, John Wiley.

Herzberg F. (1971) ; *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne d'édition.

Hlady-Rispal M. (2000) ; « Une Stratégie de Recherche en Gestion : l'Etude de Cas », *R. F. G.*, N° 127, Janvier-Février, pp. 61-70.

Hlady-Rispal M. (2002) ; *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, *Bruxelles*, De Boeck Université.

Hopkins T. (1982) ; *La vente*, Montréal, Editions de l'Homme.

Hossein Ali (1996) ; Structure, contenu, fonctionnement et facteurs de contingence des systèmes d'information marketing dans les grandes entreprises, *Thèse ès Sciences de Gestion*, IAE de Paris, Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

House R. J., (1971) ; « A Path Goal Theory of Leader Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, September, pp. 321-338.

House R. et Dessler G. (1974) ; « The Path-Goal Theory of Leadership : Somme Post Hoc and A Priori Tests », in Hunt J. & Larson L. (1974) ; *Contingency approaches to leadership*, *Carbondale*, Southern Illinois University Press.

Howell R. (1996) ; *L'élaboration de renseignements concurrentiels complets*, Edition La Société des Comptables en Management, Canada.

Huberman A. M. et Miles M. B. (1991) ; *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.

Huberman A. M. et Miles M. B. (1994) ; « Data Management and Analysis Methods », in Denzin N. K. & Lincoln S. Y. (1994) ; *Handbook of qualitative research*, Sage, pp. 212-224.

Hultink, Erik J., Atuahene-Gima K. et Lebbink I. (2000) ; « Determinants of New Product Selling Performance : An Empirical Examination in the Netherlands », *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 27-36.

Hunt C. et Zartarian V. (1990) ; *Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*, Paris, Editions First.

Hunt Shelby D., Chonko L. B. et Wood V. R. (1985) ; « Organizational Commitment and Marketing », *Journal of Marketing*, 49, Issue 1, Winter, pp. 112-126.

Hunt S. D. et Morgan R. M. (1995) ; « The Comparative Advantage Theory of Competition », *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 2, pp. 1-15.

Ilggen D. R. et Hollenbeck J. R., (1991) ; «The Structure of Work : Job Design, and Roles », in M.D. Dunnette, L.M. Hough, Eds, *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, Consult. Psychol. Press, 2nd Ed, 2, pp. 165-207.

Ingram T. N., Lee K. S. et Skinner S. J. (1989) ; « A Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment and Job Outcomes », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, Issue 3, pp. 25-33.

Jain S. C. (1984) ; « Environmental Scanning in US Corporations », *Long Range Planning*, Vol. 17, N° 2, pp. 117-128.

Jakobiak F. (1988) ; *Maîtriser l'information critique*, Paris, Les Editions d'Organisations.

Jakobiak F. (1998) ; *L'intelligence économique en pratique*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Jakobiak F. (2001) ; « Le Benchmarking des Pratiques d'Intelligence Economique », *Conférence au Club de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES)*, Paris, 8 Novembre.

Jamboué C. (1995) ; Organisation d la surveillance de l'environnement des entreprises françaises : essai de caractérisation des pratiques dans une optique managériale, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Aix-Marseille 3.

James D. (2000) ; « The Future on Online Research », *Marketing News*, 3, January, pp. 1-11.

Jarke M. et Vassiliou Y. (1997) ; « Data Warehouse Quality Design : A Review of the DWQ Project », *Actes de la Int. Conf. on Information Quality (IQ)*, Cambridge, USA.

Jarrosson B. (1999) ; *100 ans de management*, Paris, Dunod.

Jaworski Bernard J. (1988) ; «Toward a Theory of Marketing Control : Environment Context, Control Types and Consequences », *Journal of Marketing*, Vol. 52, Issue 3, pp. 23-39.

Jaworski B. J. et Kohli A. K. (1991) ; « Supervisory Feed-back: Alternative Type and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, Issue 2, May, pp. 190-201.

- Jaworski B. J. et Kohli A. K. (1994)** ; « The Influence of Coworker Feedback on Salespeople », *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 4, pp. 82-94.
- Jeanneret Y. (2002)** ; « Communication, Transmission, Un Couple Orageux », *Sciences Humaines*, Hors-Série, N° 36, Mars-Avril-Mai., pp. 33-38.
- Joffre P. et Koenig G. (1985)** ; *Stratégie d'entreprise : l'antimanuel*, Paris, Economica.
- Johnson W. J. et Keysuk K. (1994)** ; « Performance, Attribution and Expectancy Linkages in Personal Selling », *Journal of Marketing*, 58, October, pp. 68-81.
- Johnston M. W., Parasuraman A. et Futrell Ch. M. (1989)** ; « Extending a Model of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes : Impact of Job Tenure », *Journal of Business Research*, Vol. 18, N° 1, pp. 269-289.
- John G. et Reve T. (1982)** ; « The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels », *Journal of Marketing Research*, 19, November, pp. 517-524.
- Jolibert A. et Dubois P. L. (2005)** ; *Le marketing : fondements et pratique*, 4^{ème} Edition, Economica
- Jolibert A. et Jourdan Ph. (2006)** ; *Marketing research*, Paris, Dunod.
- Jolibert A. et Jourdan Ph. (2011)** ; *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.
- Jolly D. (1998)** ; « Commercial Uses of the WWW : Lesson from Recent Experiences in French SMEs », *Gestion 2000*, N° 6, Novembre-Décembre, pp. 145-165.
- Jones E., Massey Kantak D., Futrell Ch. M. et Johnson M. W. (1996)** ; « Leader Behaviour, Work-Attitudes and Turnover of Salespeople: An Integrative Study », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, Issue 2, Spring, pp. 13-23.
- Julien P-A. (1992)** ; « Compétitivité des PME : Information Scientifique et Technologique et Formation », *Cahier de Recherche, GREPME*, Trois-Rivières, pp. 2-26.
- Julien P. A. (1996)** ; « Pratique de La Veille Technologique Dans Les PME Manufacturières », *Acte du 13ème Colloque Annuel CCSBE-CCPME*, HEC, Montréal.
- Julien P. A., Raymond L., Jacob R. et Ramangalahy Ch. (1997)** ; « Information, Stratégies et Pratiques de Veille Technologique Dans Les PMI », *GREPME*, Université du Québec à Trois-Rivières. pp. 63-83.

Kahaner L. (1996) ; Competitive intelligence, from black ops to boardrooms - How business gather Analyse and use information to succeed in the global market place, Simon & Schuster, New York.

Kahn R. L. et al. (1964) ; Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity, New-York, John Wiley & Sons, Inc.

Kalleberg A. L. et Marsden P. V. (1995) ; « Organizational Commitment and Job Performance in the US Labour Force », Research in the Sociology of Work, Vol. 5, pp. 235-257.

Kanfer R. (1990) ; « Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology », in Dunnette M. D. et Hough L. M. (1990) ; Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, Vol. 1, pp. 75-170.

Karsenti, G. (1999) ; La fin du paradoxe de l'informatique : l'heure du retour sur investissement, Edition d'Organisation.

Katerberg R. et Blau G. J. (1983) ; « An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance », Academy of Management Journal, Vol. 26, Issue 2, pp. 249-257.

Katzell R., et Guzzo R. (1983) ; « Psychological Approaches to Productivity Improvement », American Psychologist, 38, pp. 468-472.

Kay Christine L. (2002) ; The moderating role of sales adaptiveness on the behavior-performance relationship, Dissertation in Sciences of Administration, Nova Southeastern University.

Keillor B. D. et Edward B. R. (1997) ; « Sales Force Automation Issues Prior to Implementation : The Relationship between Attitudes toward Technology, Experience and Productivity », Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12, Issue 3/4, pp. 209-309.

Kennedy L. (2000) ; « Salesperson is the Gatekeeper of CIP Technology », Paperboard Packaging, Vol. 85, Issue 9, p. 10.

Kerr M. et Burzynski B. (1988) ; « Missing the Target : Sales Training in American », Training and Development Journal, Vol. 42, Issue 7, pp. 68-70.

King William, (2010) ; Using Marketing Information System to Perfection. Available

Online : <http://www.Findfreearticle.com/aid52966/usingmarketing-information-system-to-perfection>.

- King W. R. et Teo T. T. H. (2000)** ; « Assessing the Impact of Proactive Versus Reactive Model of Strategic Information Systems Planning », *Omega*, Oxford, December, pp. 667-679.
- Kirzner I. (1973)** ; *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press, Illinois.
- Klompaker J. E. (1980-81)** ; « Incorporating Information from Salespeople into the Marketing Planning Process », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1, 1, pp. 76-82.
- Koenig G. (1993)** ; « Production de la Connaissance et Constitution des Pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9, pp. 4-16.
- Korman, A. K. (1971)** ; « Expectancies as Determinants of Performance », *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 218-222.
- Kotler Ph. et Armstrong G. (2013)** ; *Principes de marketing*, Pearson Education.
- Kotler Ph. et Keller K. (2012)** ; *Framework for Marketing Management*, 5ème Edition, Pearson Education.
- Kotler P. et Dubois B. (2000)** ; *Marketing management*, 10^{ème} Edition, Paris, Publi-Union.
- Kotler Ph. et Dubois B. (2000)** ; *Le marketing management*, Paris, Edition Publi-Union.
- Kotler Ph. (1999)** ; *Le marketing selon Kotler*, Paris, Village Mondial.
- Kotler Ph. (1999)** ; « Le Marketing de Demain », *Les Echos, l'Art du Marketing*, N° 1, 16-17 Avril, p. III.
- Kotler Ph et Turner R. F. (1997)** ; *Marketing management : analysis, planning, implementation and control*, 9ème Edition, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough.
- Krafft M. (1999)** ; « An Empirical Investigation of the Antecedents Of Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, Vol. 63, Issue 3, pp. 120-134.
- Kreuter F., Presser S. et Tourangeau R. (2008)** ; « Social Desirability Bias in CATI, IVR, and Web Surveys : The Effects of Mode and Question Sensitivity », *The Public Opinion Quarterly*, 72, 5, pp. 847-65.
- Kwaku Atuahene-Gima et Micheal K. (1998)** ; « A Contingency Analysis of the Impact of Salesperson's Effort on Satisfaction and Performance in Selling New Products », *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Issue 9/10, pp. 904-921.

- Lackman C., Saban K. et Lanasa J. (2000)** ; « The Contribution of Market Intelligence to Tactical and Strategic Business Decision », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, N° 1, pp. 6-8.
- Ladwein R. (1996)** ; *Les études marketing*, Paris, Economica.
- Lambert D. M., Marmostein H. et Sharma A. (1990)** ; « Industrial Salespeople as a Source of Market Information », *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 141-148.
- Lambin J. J. (1990)** ; *La recherche marketing : analyser, mesurer, prévoir*, Paris, McGraw-Hill.
- Lambin J. J. (1990)** ; *La recherche marketing : analyser, mesurer, prévoir*, Paris, McGraw-Hill, p. 29.
- Lamont L. M. et Lundstrom W. J. (1977)** ; « Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics » *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Issue 4, pp. 517-529.
- Landy F. J. (1989)** ; *Psychology of work behaviour*, 4th Ed., Brooks Cole : Pacific Grove, CA.
- Lang J. R., Calanton R. J. et Gudmanson D. (1997)** ; « Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities », *Journal of Small Business Management*, January, pp. 11-23.
- Larivet S. (2001)** ; « Intelligence Economique : Acceptation française et multidimensionnalité », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Laval, 13-15 Juin.
- Laubier C. et Grumberg P. (1998)** ; « Commerce Electronique, C'est Parti ! », *Le Monde De l'Information, Supplément mensuel du Monde Informatique*, N° 707, Février, pp. 22-23.
- Lawler E. E. (1973)** ; *Motivation and work organization*, Monteray, CA : Brooks/Cole.
- Lawler E. E. (1970)** ; « Job Attitudes and Employee Motivation : Theory, Research and Practice », *Personnel Psychology*, 23, pp. 223-237.
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1967)** ; *Organization and environment*, Harvard Business School Press, Massachusetts.

- Lazer W. et Shaw E. H. (2000)** ; « Executive Insights : Global Marketing Management : At the Dawn of the New Millennium », *Journal of International Marketing*, Vol. 8, N° 1, pp. 65-77.
- Lebas M. (1995)** ; « Oui, Il Faut Définir la Performance », *Revue Française de Comptabilité*, N° 269, Juillet-Août, P. 66.
- Le Bon J. (1997)** ; « Contribution des Vendeurs aux Activités de Veille Marketing et Commerciales : d'un Cadre Conceptuel aux Opportunités de Recherche », *R. A .M.*, Vol. 12, n° 3, pp. 5-24.
- Le Bon J. (1998)** ; Contribution des vendeurs à l'intelligence économique : un modèle explicatif de l'effort envers la veille marketing et commerciale, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Paris IX.
- Le Bon J. (2006)** ; « La Force de Vente et Les Activités d'Intelligence Economique », *Revue Française de Gestion*, N° 163, 4, pp. 15-30.
- Le Bon J. (2013)** ; « Use Your Sales Force's Competitive Intelligence Wisely », *H.B.R.*, 26 novembre.
- Le Bon J. (2013)** ; *Competitive intelligence and the sales force*, Business Expert Press.
- Leek C. (1997)** ; « Information Systems Frameworks and Strategy », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 3, pp. 86-89.
- Legrain, T, Chardon (de) V. et Bauquis E. (2014)** ; *Le guide de l'intelligence économique*, Paris, Hachette.
- Lehu J. M. (1996)** ; *Le marketing interactif*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lemaire B. (1997)** ; *Entrepreneurs et entreprises du 4ème type : travail et activités à l'ère de l'information et de l'Internet*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Moigne J. L. (1973)** ; *Les systèmes d'information dans les organisations*, Paris, P. U.F.
- Le Moigne J. L. (1974)** ; *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris, PUF.
- Le Moigne J. L. (1979)** ; « Informer la Décision Ou Décider de l'Information », *Note de Recherche du GRASCE*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-Marseille, in Amabile S., Gadille M. et Meissonier R. (2000) ; « Information, Organisation, Décision : Etude Empirique

Sur Les Apports des NTIC Dans des PME « Internaute » », Systemes d'Information et Management, N° 1, Vol. 6, pp. 41-59.

Le Moigne J. L. (1990) ; La modélisation des systèmes complexes, Paris, Dunod.

Lemos A. D. et Porto A. C. (1998) ; « Technological Forecasting Techniques and Competitive Intelligence : Tools for Improving the Innovation Process », Industrial Management & Data Systems, Vol. 7, pp. 330-337.

Lendrevie J. et Lindon D. (2000) ; Mercator : théorie et pratique du marketing, 6ème édition, Paris, Dalloz.

Le Ny J. (1999) ; « La « Demande Chaîne », Clef du « Supply Chain Management », Les Echos, l'Art du Management de l'Information, 22-23 Octobre, pp. X-XI.

Lenz R. T. et Engledow J. L. (1986) ; « Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making : A Field Study of Selected Leading-Edge Corporations », Strategic Management Journal, 7, pp. 69-89.

Leong S. M., Randall D. M. et Cote J. A. (1994) ; « Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing : A Study of Insurance Salespeople », Journal of Business Research, Vol. 29, Issue 1, pp. 57-63.

Leroux E. (2014) ; Management des forces de vente, 2^{ème} Edition, Paris, Vuibert.

Leroux E., Frimousse S. et Peretti J.M. (2008) ; « La Diversité Des Hommes Au Sein des Forces de Vente », Management et Avenir, 4, N° 8, pp. 163-177.

Leroux E. (2009) ; Management des forces de vente, Paris, Vuibert.

Lesca H. (1982) ; Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise, Paris, Masson.

Lesca H. (1983) ; « L'Information Stratégique du Dirigeant », Revue Française de Gestion, N° 43, Novembre-Décembre, pp. 14-19.

Lesca H. (1986) ; Systeme d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Paris, McGraw-Hill.

Lesca H. (1989) ; Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante, Paris, Masson.

Lesca H. et Balaz B. (1992) ; « Le Processus de Veille Stratégique : L'Examen de Quelques Questions Importantes », Cahier de Recherche, CERAG, Grenoble II.

Lesca H. (1994) ; « Veille Stratégique Pour Le Management Stratégique : Etat De La Question Et Axes De Recherche », Economies et Sociétés, Série sciences de gestion, N° 20, pp. 31-40.

Lesca H. (1994) ; Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, Paris, Aster.

Lesca H. et Lesca E. (1995) ; Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise, Paris, Litec.

Lesca H. (1997) ; Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Paris, Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation.

Lesca H. et Roubiah K. (1997) ; « Des Outils au Service de la Veille Stratégique », Système d'Information et Management, N°2, Vol. 2, pp. 101-131.

Lesca, H. (1999) ; Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise, Paris, Editions Management et Société.

Lesca H. (1999) ; « Qu'est-ce Que la Veille Stratégique ? » Available online :

[http : /www.esa.upmf-grenoble](http://www.esa.upmf-grenoble).

Lesca H. et Chokron M. (2000) ; « Système d'Information et Changement Organisationnel », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, 8-9-10 Novembre, Montpellier.

Lehu J. M. (1996) ; Le marketing interactif, Paris, Les Editions d'Organisation.

Leroux E. (2014) ; Management des forces de vente, 2^{ème} Edition, Paris, Vuibert.

Leroux E., Frimousse S. et Peretti J.M. (2008) ; « La Diversité des Hommes au Sein des Forces de Vente », Management et Avenir, 4, N° 8, pp. 163-177.

Leroux E. (2009) ; Management des forces de vente, Paris, Vuibert.

Leuchter, M. (1997) ; « Meaningful Relationships », *Journal of Business Strategy*, Vol. 18, N° 3, pp. 42-47.

Levet J. L. (1995) ; « Pour Un Apprentissage de l'Intelligence Economique Dans l'Entreprise », Available online [http://www. Edfgdf.fr/im/html/bib/bic33/10.htm](http://www.Edfgdf.fr/im/html/bib/bic33/10.htm).

Levet J. L. (1998) ; « L'intelligence Economique, Une Démarche Collective Gagnante », *Le Monde*, 11 Décembre, p. 5.

Lhermie Ch. (1991) ; *L'étude de marché*, 3ème Editions, Paris, Siery.

Liebman M. (2003) ; « Competitive Edge », *Medical Marketing and Media*, February, pp. 36-41.

Li E. Y., McLeod R. Jr. et Rogers J. C. (1993) ; «Marketing Information Systems in the Fortune 500 Companies : Past, Present, and Future », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, N° 1, Summer, pp. 165-192.

Listman R. J. (1988) ; *Marketing accounting services*, Dow-Jones-Irwin.

Lorino P. (1995) ; *Comptes et récit de la performance*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Louart P. (1996) ; « Enjeux et Mesures d'Une GRH Performante », in Fericelli Anne-M. et Sire B. (1996) ; *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, P. 1.

Louart P. (1999) ; « Efficience/Efficacité », in Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction de Le Duff R., Eyrolles, pp. 334-344.

Luhn H. (1958) ; « A Business Intelligence System », *IBM Journal*, October, pp.314-319.

Mackay, D.M. (1969) ; *Information, mechanism, and meaning*, Cambridge, MIT Press.

Mackenzie S. B., Poksakoff Ph. M. et Fetter R. (1991) ; « Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evolutions of Salespersons' Performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, Issue 1, pp. 123-150.

Macquin A. (1998) ; *Vendre : stratégie, hommes, négociations*, Paris, Publi-Union.

Macquin A. (1999) ; « La Vente et la Gestion du Capital Clients », *Les Echos, l'Art du Marketing*, N° 5, 1ère Partie, 14-15 Mai, p. II.

Macquin A., Rouziès D. et Prime N. (1997) ; « Personal Selling Interactions : Global Versus Local Principles », *Cahiers de Recherche*, HEC, Décembre.

Macquin A. (1993) ; *Vente et négociation*, Paris, Dalloz.

Mahoney J. T. et Pandian J. R. (1992) ; « The Resource-Based Approach Within the Conversation of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 13, 5, pp. 363-380.

Malaval Ph. et Benaroya Ch. (1999) ; *Marketing business to business*, Paris, Pearson.

Malhotra N. (1996) ; *Marketing research, an applied orientation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Malhotra N. K. (1999) ; « The Past, Present, and Future of the Marketing Discipline », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Spring, pp. 116-119.

Malhotra N. K. et Peterson M. (2001) ; « Marketing Research in the New Millennium : Emerging Issues and Trends », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, N° 4, pp. 216-235.

Mansillon G., Rivière M., Hanak J., Couderc J. P. et Duboin J., (1992) ; *Action commerciale*, Paris, Les Editions Foucher.

Marc E. (1994) ; « Quelles Démarches en Psychologie ? », *Sciences Humaines*, N° 35, pp. 15-22.

March J. G. (1991) ; *Décisions et organisations*, Paris, Les Editions d'Organisations.

Marcon Ch. (2014) ; *La recherche française en intelligence économique - Bilan et perspectives*, Paris, Editions l'Harmattan.

Marmuse C. (1996) ; *Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, 2^{ème} Edition, Paris, Economica.

Martre H., Clerc P. et Harbulot C. (1994) ; *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française.

- Martinet B. et Ribault J. M. (1989)** ; *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Martinet A. C. (1990)** ; « Grandes Questions Epistémologiques et Sciences de Gestion », in Martinet A. C. (1990) ; *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 9-29.
- Martinet B. et Ribault J. M. (1989)** ; *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Martinet B. et Marti Y. M. (1995)** ; *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mason R. and Mitroff I. (1973)** ; « A Program for Research on Management Information Systems », *Management Science*, Vol. 19, N°5, pp. 475-487.
- Massé G. et Thibaut F. (2001)** ; *Intelligence économique : un guide pour une économie d'intelligence*, Paris, De Boeck Université.
- Mayère A. (1990)** ; *Pour une économie de l'information*, Paris, Edition du CNRS.
- Mayère R. (1990)** ; *Information et compétitivité : la France, l'Europe*, Xème plan (1989-1992), Paris, La Documentation Française, p. 25.
- MacKinnon D. P., Warsi, G. et Dwyer J. H. (1995)** ; «A Simulation Study of Mediated Effects Measures», *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 30 (1), pp. 41-62.
- McFarland M. L. (1992)** ; « Managing Salespeople in a Down Market », *Real Estate Review*, Vol. 22, Issue 2, Summer, pp. 87-90.
- McFarlan F. W., McKenney J. L. et Pybrun P. (1983)** ; « The Information Archipelago-Plotting a Course », *Harvard Business Review*, January, pp. 145-156.
- Maillet L. (1989)** ; *Psychologie et organisations, l'individu dans son milieu de travail*, 3ème Edition, Montréal, Agence d'Arc Inc.
- Malaval Ph. (1997)** ; *Marketing Business to Business*, Paris, Publi-Union.
- Marciniak R. (1991)** ; Les mesures de l'efficacité des projets informatiques : modélisation et variations, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Université d'Aix Marseille 3.

- Martinet B. et Marti Y. M. (1998)** ; *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, 6ème Edition, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Martory B. (1990)** ; *Contrôle de gestion sociale*, Paris, Vuibert.
- Maslow A. (1943)** ; « A Theory of Human Motivation », *The Psychological Review*, Vol. 50, N°4, pp. 370-396.
- Masson R. M. (1993)** ; « Strategic Information Systems : Use of Information Technology in a Learning Organization », *Proceeding of the XXVth Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Vol. 4, pp. 840-849.
- McDonald H. et Adam S. (2003)** ; « A Comparison of Online and Postal Data Collection Methods in Marketing Research », *Marketing Intelligence and Planning*, 21, 2, pp. 85-95.
- McGee Gail W. et Ford R. C. (1987)** ; « Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, Issue 4, pp. 638-642.
- McKay S., Hair Jr. J. F., Johnston M. W. et Sherrell D. L. (1991)** ; « An Exploratory Investigation of Reward and Corrective Responses to Salesperson Performance : An Attributional Approach », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, N° 2, Spring, pp. 39-48.
- Mckenna R. (1985)** ; *Le marketing selon Mckenna : stratégie de l'entrepreneur à la conquête de nouveaux marchés*, Paris, Interéditions.
- Mcwilliam G. (2000)** ; « Building Stronger Brands through Online Communities », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 43-54.
- Mellow C. (1989)** ; «The Best Source of Competitive Intelligence », *Sales and Marketing Management*, pp. 24-29.
- Mehrabian A. et Epstein N. (1972)** ; « A Measure of Emotional Empathy », *Journal of Personality*, 33, 3, pp. 307-316.
- Mellow C. (1989)** ; « The Best Source of Competitive Intelligence », *Sales and Marketing Management*, Vol. 141, Issue 15, pp. 24-29.
- Merunka D. (1987)** ; *La prise de décision en management*, Paris, Vuibert.

Messonnet O. (1997) ; « La Performance des Entreprises : A la Recherche d'Une Définition de la Performance », *Document de Recherche*, IAE de Rouen, Avril.

Michel S. (1989) ; *Peut-on gérer les motivations ?*, Paris, P. U. F.

Michel J. (1999) ; « Veille Informatrice, Veille Stratégique, Intelligence Economique, Mais Au Fond Qu'est-ce Que la Veille ? », *La journée d'information « Outil de Veille Pour l'Entreprise »*, 11 Mars, IUT de Besançon.

Michel D., Salle R. et Valla J. P. (2000) ; *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, Paris, Economica.

Migozzi J. P. (1985) ; *Représentants : qui êtes-vous ?*, Paris, Editions Léopard-Mig.

Miller H. (1996) ; « The Multiple Dimensions of Information Quality », *Information Systems Management*, Vol. 13, Issue 2, Spring, pp. 79-83.

Milliken F. J. (1987) ; « Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment : State, Effect, and Response Uncertainty », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N° 1, pp. 133-143.

Milne G. (2000) ; « Privacy and Ethical Issues in Database Interactive Marketing and Public Policy : A Research Framework and Overview of the Special Issue », *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 19, N° 1, pp. 1-6.

Mintzberg H. (1982) ; *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Mintzberg H. (1973) ; *The nature of managerial work*, Harper and Row, NY.

Mira S. (1993) ; « Le Rôle Effectif du Système d'Information Dans l'Entreprise Industrielle », *R.F.G.*, Septembre-Octobre, pp. 36-43.

Mithas S., Ramasubbu N., Krishnan M.S. et Fornell C., (2006) ; « Designing Web Site for Customer Loyalty across Business Domains : A Multilevel Analysis », *Journal of Management Information Systems*, 23, 3, pp. 97-127

- Mohan N. et Sumaria I. (1995)** ; « The Influence of Firm's Age and Size on Its Environmental Scanning Activities », *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, Octobre, Vol. 33, N° 4, pp. 10-21.
- Moncrief III W. C. (1986)** ; « Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales forces », *Journal of Research Marketing*, Vol. XXIII, August, pp. 261-70.
- Monnoyer-Longer et Marie. Ch. (1996)** ; « Le Système d'Information de Gestion : Du Concept à l'Opérateur », *Cahier de Recherche*, N° I.9603, Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- Montebelle M. (1976)** ; Efficacité de l'entreprise : analyse et perspective, *Thèse ès Sciences de Gestion*, I.A.E, Université d'Aix Marseille 3.
- Montebello A. R. et Haga M. (1994)** ; « To Justify Training Test, Test Again », *Personnel Journal*, Vol. 43, Issue 1, pp. 83-87.
- Montgomery D.. B. et Urban G. L. (1970)** ; « Marketing Decision-Information Systems : An Emerging New », *Journal of Marketing Research*, Mai, pp. 226-234.
- Moram R. (1973)** ; « Determining Organizational Training Needs », *Personnel Psychology*, Vol. 26, Issue 4, pp. 479-487.
- Morgan G. (1989)** ; *Images de l'organisation*, Québec, Editions ESKA.
- Morin E. (1977)** ; *La méthode : la nature de la nature*, Paris, Editions du Seuil.
- Morin J. (1986)** ; « Le Management des Ressources Technologiques : Un Vecteur de l'Innovation », *R. F. G.*, Septembre-Octobre, pp. 31-38.
- Morin E. (1990)** ; *Science avec conscience*, Paris, Seuil.
- Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994)** ; *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Paris, Gaëtan Morin Editeur, P. 4.
- Morley C., Gardarin G., Hugues J. et Leblanc B. (2000)** ; *UML pour l'analyse d'un système d'information : le cahier des charges du maître d'ouvrage*, Paris, Dunod.
- Morse J. M. (1994)** ; « Designing Funded Qualitative Research », in *Handbook of qualitative research*, Sous la direction de Denzin N. K. and Lincoln Y. S., Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 220-235.

Moss Ch. (1979) ; « Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence », *European Journal of Marketing*, 13, 3, pp. 95-102.

Moulinier R. (1997) ; *Les 500 mots-clés de la vente*, Paris, Dunod.

Mowday R. T., Porter L. W. et Dubin R. (1974) ; « Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units », *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 2, Issue 2, pp. 231-248.

Mowday R. T., Steers M. et Porter L. W. (1979) ; « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, April, pp. 224-247.

Mowday, R. T., Porter L. W. Porter et Steers. R. M. (1982) ; *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press.

Msweli-Mbanga P. et Tao Lin C., (2003) ; « Redefining Performance of Direct Salespeople », *South African Journal of Business Management*, 34(3), pp. 29-40.

Muchielli A. (1991) ; *Les méthodes qualitatives, Que-sais-je ?*, Paris, P. U. F.

Mucchielli A. (1996) ; *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris, Armand Colin.

Nairn A. (2002) ; « CRM : Helpful or Full of Hype », *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, Issue 4, pp. 376-383.

Nancarrow C., Barker A. et Wright L. T. (2001) ; « Engaging the Right Mindset in Qualitative Marketing Research », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, N° 4, pp. 236-244.

Naveh E. et Halevy A. (2000) ; « A Hierarchical Framework for a Quality Information System », *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. 87-111.

Naumann F. et Roker C. (2000) ; « Assessment Methods for Information Quality Criteria », *Proceedings of the International Conference on Information Quality (IQ2000)*, Cambridge.

Naylor J., Pritchard R. and Ilgen D. (1980) ; *A theory of behaviour in organizations*, New York, Academic Press.

Négro Y. (1990) ; *Vente*, Paris, Vuibert.

Nguyen-Thanh F. (1991) ; *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, Paris, Economica, pp. 27-28.

Niederhorn F. (2003) ; « La France Veut Développer l'Intelligence Economique », *Les Echos.net*, 28 Avril, p. I.

Nordey P. (2000) ; « L'Information : Cet Actif Immatériel Stratégique », Available

Online : www.neteconomie.fr.

Oliver R. L. (1974) ; « Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance », *Journal of Marketing Research*, 11, Issue 3, pp. 243-253.

Olivier R. et Anderson E. (1995) ; « Behaviour-Based and Outcome-Based Sales Control Systems : Evidence and Consequence of Pure-Form and Hybrid Governance », *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. 15, Issue 4, pp. 1-15.

O'Reilly Ch. A. III et Roberts Karlene H. (1978) ; « Supervision, Influence and Subordinate Mobility Aspirations as Moderators of Consideration and Initiation of Structure », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, Issue 1, pp. 96-102.

O'Reilly C. A. et Chatman J. A. (1986) ; « Organizational Commitment and Psychology Attachment : The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Issue 3, pp. 492-499.

Otley D. T. et Barry A. J. (1994) ; « Case Study Research in Management Accounting and Control », *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 45-65.

Ouchi W. G. (1977) ; «The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, 22, Issue 1, pp. 95-113.

Paillé P. (1994) ; « L'Analyse Par Théorisation Ancrée », *Cahier de Recherches Sociologiques*, N° 23, pp. 147-181.

Parsons G. L. (1983) ; « Information Technology : A New Competitive Weapon », *Sloan Management Review*, Fall, pp. 3-15.

Patchen M. (1965) ; « Somme Questionnaire Measures of Employee Motivation and Morale », *Monograph*, N° 41, Ann Arbor, Institute for Social Research, pp. 23-27.

Pateyron E. A. (1994) ; *Le management stratégique de l'information*, Paris, Economica.

- Peattine K. et Peters L. (1997)** ; « The Marketing Mix in the Third Age of Computing », *Market Intelligence & Planning*, Vol. 15, N° 3, pp. 142-150.
- Peaucelle J. L. (1993)** ; « A Quoi Servent Les Systèmes d'Information? », *R.F.G.*, Novembre-Décembre, pp. 9-13.
- Peaucelle J. L. (1999)** ; *Système d'information : le point de vue des gestionnaires*, Paris, Economica.
- Penan H. (1999)** ; « Performance (s) », in *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de Le Duff R., Eyrolles.
- Peppard J. (2000)** ; « Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services », *European Management Journal*, Vol. 18, N° 3, pp. 312-327.
- Peppers D. et Rogers M. (1993)** ; *The One to One future, building relationships one customer at a time*, New York, Currency/Doubleday.
- Perotto F. (2011)** ; Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Université Panthéon-Assas (Paris II).
- Perry M. L. et Shao A. T. (2003)** ; « Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market », *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 9, pp. 1140-1153.
- Petersen C. (1997)** ; « Get the Sales Force Involved With New Product Development », *Marketing News*, Chicago, 10 November, pp. 15-16.
- Pétry E. (1987)** ; « Rôles et Profils des Vendeurs : Contribution à Une Méthodologie du Recrutement », *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 11, N° 4. pp. 53-90.
- Phelps J., Nowak G. et Ferrell E. (2000)** ; « Privacy Concerns and Consumer Willingness to Provide Personal Information », *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 19, N° 1, pp. 27-41.
- Phillips L. (1981)** ; « Assessing Measurement Error in Key Informant Reports : A Methodological Note on Organisational Analysis in Marketing », *Journal of Marketing Research*, 18, November, pp. 395-415.
- Piercy N. F., Cravens D. W. et Morgan N. A. (1999)** ; « Relationship between Sales Management Control, Territory Design, Sales Force Performance and Sales Organization Effectiveness », *British Journal of Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 95-111.

Piercy P. et Evans M. (1983) ; *Managing marketing information*, Croom Helm Ltd, Billing & Sons Ltd, Worcester.

Ping R. (1996c) ; «Estimating Latent Variable Interactions and Quadratics : The State of This Art», *Journal of Management*, 22 (1), pp. 163-183.

Piotet F. (2002) ; *La révolution des métiers*, Paris, P.U.F.

Plakoyiannaki E. et Tzokas N. (2002) ; « Customer Relationship Management : A Capabilities Portfolio Perspective », *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, Issue 3, pp. 228-238.

Podsakoff P. M. et MacKenzie S. B. (1994) ; « Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness », *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 351-363.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B. et Bachrach D. G., (2000) ; « Organizational Citizenship Behaviors : A critical Review of the Theoretical », *Journal of Management*, 26(3), pp. 513-563.

Podsakoff P. M., Todor W. D., Grover R. A. et Huber V. L. (1984) ; « Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviours : Fact or Fiction? », *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 34, pp. 21-63.

Pontoizeau P. A. (1991) ; *Manuel de communication*, Paris, Armand Colin.

Popper K. (1982) ; *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

Popper K. (1999) ; *La logique de la découverte scientifique*, 4ème Edition, Paris, Payot.

Porter L. W. et Lawler E. E. (1968) ; *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Irwin.

Porter L., Steers R., Mowday R. et Boulian P. (1974) ; « Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.

Porter L. et Smith F. (1970) ; « The Etiology of Organizational Behavior », *Working Paper*, University of California, Irvine.

Porter M. (1980) ; *Competitive strategy*, Macmillan Publishing C., Inc.

- Porter M. (1982)** ; *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Economica.
- Porter M. E. et Millar V. E. (1986)** ; « Pour Battre Vos Concurrents, Maîtrisez Mieux l'Information », *Harvard Expansion*, Printemps, pp. 6-20.
- Post J.E. et Andrew P.N. (1982)** ; « Case research in Corporation and Society Studies », *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Vol. 4, pp. 1-33
- Pras B. et Tarondeau J. C. (1979)** ; « Typologie de la Recherche en Gestion », *Enseignement Et Gestion*, N° 9, pp. 5-11.
- Pride W. M. et O. C. Ferrell, (2006)** ; *Marketing concepts and Strategy*, 13th Ed, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York.
- Proctor R. A. (1991)** ; « Marketing Information Systems », *Management Decisions*, Vol. 29, N° 4, pp. 55-60.
- Putti J. M., Aryee S. et Phua J. (1990)** ; « Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment », *Group & Organization Studies*, Vol. 15, N° 1, pp. 44-52.
- Queinnec E. (1998)** ; La notion d'efficacité appliquée aux organisations humanitaires : signification, critères déterminants, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Toulouse I.
- Quelch J. A. et Klein L. R., (1996)** ; «The Internet and International Marketing », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 60-75.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995)** ; *Manuel de recherches en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Radnor M. (1992)** ; « Le Rôle de la Veille Technologique », *Problèmes Economiques*, N° 264, Février, pp. 8-11.
- Rae L. (1983)** ; *The Skills of training*, Gower, Aldershot.
- Ramaswami Sridhar N., Srinivasan Srini S. et Girton S. A. (1997)** ; « Information Assymetry between Salesperson and Supervisor : Postulates From Agency and Social Exchange Theories », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, N° 3, Summer, pp. 29-50.
- Rataus P. (1999)** ; *L'alchimie de la vente*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- Redman-Thomas (1998)** ; *La qualité des données à l'âge de l'information*, Paris, Interéditions.

- Redman T., Snape Ed. et Chan A. (2000)** ; « Commitment to the Union : A Survey of Research and the Implications for Industrial Relations and Trade Unions » *International Journal of Management Reviews*, 2 (3), pp. 205–230.
- Redshaw B. (2000)** ; « Evaluating Organizational Effectiveness », *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, N° 7, pp. 45-48.
- Reix R. (1983)** ; « Le Système d'Information : Une Réalité Vivante », *R.F.G.*, Novembre-Décembre, p. 6.
- Reix R. (1999)** ; « Les Technologies de l'Information, Facteur de Flexibilité ? », *R. F. G.*, Mars-Avril-Mai, pp. 111-119
- Reix R. (2000)** ; *Système d'information et management des organisations*, 3^{ème} Edition, Paris, Vuibert.
- Rive J. (2001)** ; « La Performance des Equipes Commerciales », in *Encyclopédie de la Vente et de la Distribution*, sous la direction de A. Bloch et A. Macquin, Economica, 2001.
- Remande V. (1999)** ; « Panorama des Outils de Traitement de l'Information pour l'Entreprise », *Université d'Eté Lem@n 99, 16-17 septembre (<http://www.cri.cur-archamps.fr/leman99/remande>)*.
- Revelli C. (1998)** ; *Intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux*, Paris, Dunod, p. 14.
- Rhoads G. K., Singh J. et Goodell Ph. W. (1994)** ; « The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioural Outcomes of Industrial Salespeople », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, N° 3, Summer, pp. 1-24.
- Rifai N. (1996)** ; *L'analyse des organisations : démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention*, Paris, L'Harmattan.
- Rizzo J., House R. et Lirtzman S. (1970)** ; « Role Conflict and Ambiguity Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- Robertson D. (1974)** ; « Sales Force Feedback on Competitors Activities », *Journal of Marketing*, 38, 2, pp. 69-71.

Roberts J. A., Lapidus R. S. et Chonko L. B. (1994) ; « An Exploratory Examination of Situational Variables, Effort and Salesperson Performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 2, Issue 3, pp. 70-93.

Rogers C. R. (1961) ; *On becoming a person*, Houghton, Mifflin Company.

Rogers E. M. (1971) ; *Communication of innovation*, The Free Press, New York, Collier-Mac Millian LTD, London.

Rojot J. et Bergmann A. (1995) ; *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert.

Romagni P. et Wild V. (1998) ; *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Paris, LPM, p. 9.

Romani P. J. et Bournois F. (2000) ; *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Edition Economica.

Rosé Ph. (1998) ; « L'Intelligence Economique : Le Sujet N'Est Plus Tabou », *Le Monde Informatique*, N° 774, Avril, p. 12.

Rouach D. (1996) ; *La veille technologique et l'intelligence économique*, Que sais-je ?, N° 3086, Paris, P. U. F.

Roussel P. (1996) ; *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.

Saari L. M., Johnson T. R., McLaughlin S. D. et Zimmerle D. M. (1988) ; « A Survey of Management Training and Education Practices in U. S. Companies », *Personnel Psychology*, 41, Issue 4, pp. 731-743.

Sager J. et Johnston M. (1989) ; « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment : A Study of Salespeople », *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. 9, pp. 30-41.

Salerno F. (2001) ; « Web Marketing : Obtenir la Confiance du Consommateur », *R. F. G.*, Juin- Juillet- Août, pp. 66-80.

Salles M. (2000) ; « Problématique de la Conception des Méthodes Pour la Définition de Systèmes d'Intelligence Economique », *Revue d'Intelligence Economique*, N° 6-7, Avril- Octobre, p. 15.

Salmon R. et Linares (de) Y. (1997) ; *L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Paris, Economica.

Sawka K. (1996) ; « Demystifying Business Intelligence », *Management Review*, October, Vol. 85, N° 10, pp. 47-52.

Saxby C. L., Parker K. R., Nitse Ph. S. et Dishman P. L. (2002) ; « Environmental Scanning and Organizational Culture », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, Issue 1, pp. 28-34.

Schafer D. E. (1990) ; « Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 2, pp. 19-29.

Schriesheim C. A. et Stogdill J. D. (1975) ; « Differences in Factor Structure Across Three Versions of the Ohio State Leadership Scales », *Personnel Psychology*, Vol. 28, N° 2, pp. 189-206.

Schmittlein D. (1999) ; « La Force d'Une Base de Données Bien Gérée », *Les Echos, l'Art du Marketing*, N° 5, 1ère Partie, 14-15 Mai, pp. VI-VII.

Schoderbek P. P., Kefalas A. G. et Schoderbek C. C. (1975) ; *Management systems : conceptual considerations*, Business Publication Inc.

Schumacker R. E. et Marcoulides G. A. (1998) ; *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates.

Schumacker R. E. (2002) ; « Latent Variable Interaction Modeling », *Structural Equation modeling*, 9, 1, pp. 40-54.

Scott-Morton M. S. (1995) ; *L'entreprise compétitive au futur*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Shannon C. E. et Weaver W. (1949) ; *The mathematical theory of communication*, The University of Illinois, Press, Urbana. in France-Lanord B. (1989) ; « L'Information », in *Encyclopédie de gestion*, Tome III, Paris, Economica, pp. 831-838.

Sheldon M. E. (1971) ; « Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, Issue 2, pp. 142-150.

Shesbunoff, A. (1999) ; «Winning CRM Strategies », *ABA Banking Journal*, Vol. 91, N° 10, pp. 54-57.

Shrout P. E. et Bolger N. (2002) ; «Mediation in Experimental and Non-experimental Studies : New Procedures and Recommendations», *Psychological Methods*, vol. 7, n° 4, pp. 422-445.

Signh J. (1993) ; « Boundary Role Ambiguity : Facets, Determinants and Impacts », *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp. 11-31.

Simon H. T. (1945) ; *Administrative Behavior*, The Free Press, New York.

Simon H. (1955) ; « A Behavioural Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118.

Simon H. (1956) ; « Rational Choice and the Structure of the Environment », *Psychological Review*, 63, pp. 129-138

Simon H. (1980) ; *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*, Paris, Economica,

Simon H. A. (1997) ; « The Future of Information Systems », *Annals of Operations Research*, N° 71, pp. 3-14.

Sisodia R. S. (1992) ; « Marketing Information and Decision Support Systems for Services », *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, N° 1, Winter, pp. 51-64.

Skinner B. F. (1952) ; *Science and human behaviour*, New York, Macmillan.

Slater S. et Narver J. C. (1990) ; « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, October, pp. 20-36.

Smeltzer L. R., Fann G. L. et Nikolaisen V. N. (1988) ; « Environmental Scanning Practices in Small Business », *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, N° 3, pp. 56-62.

Smida A. (1997) ; « Approche de la Complexité par la Prospective », *Actes de la VIème Conférence AIMS*, Montréal, juin.

- Smida A. et Ben Romdhane E. (2004)** ; « Les déterminants Culturels des Pratiques de Veille Stratégique. *Colloque annuel du CIDEGEF, « Le Management Face à l'Environnement Socio-Culturel »*, 28-29 oct., Beyrouth, Liban.
- Smircich L. et Stubbart C. (1985)** ; « Strategic Management in an Enacted World », *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 724-736.
- Smith K., Jones E. et Blair E. (2000)** ; « Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, Vol. 20, Issue 4, pp. 215-226.
- Social Psychology Associates (1993)** ; *The sales aptitude test, Examiner's Manual*, Rosemont, London House.
- Sprimont P. A. (2003)** ; « Stratégies Compétitives, Contrôle des Vendeurs et Performance de la Force de Vente », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 6, N° 3, Septembre 2003, pp. 137 – 159.
- Specht P. H. (1987)** ; « Information Sources Used for Strategic Planning Decisions in Small Firms », *American Journal of Small Business*, Vol. 11, N° 4, pp. 21-33.
- Starbucks W. H. et Milliken F. J. (1988)** ; « Executives Perceptual Filters : What They Notice and How They Make Sens », in *The executive effect : concepts and methods for studying top managers*, Hambrick D. C., Greenwich, CT, JAI., in Blanco S. (2002) ; « Selection de information à Caractère Anticipatif : Un Processus d'Intelligence Collective », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-7 Juin, Paris.
- Stenius K. (1977)** ; « Intelligence ? », *Cahier de recherche de l'Université de Lund*, Suède, in Baumard Ph. (1997) ; « Information Stratégique Dans la Grande Organisation », *Système d'Information et Management*, Vol. 2, N°2, Juin, pp. 47-53.
- Stephenson R., Cron W. et Frazier G. (1979)** ; « Delegating Pricing Authority to the Sales Force : The Effects on Sales and Profit Performance », *Journal of Marketing*, 43, 2, pp. 21-28.
- Stevenson H. M. et Jarillo J. C. (1990)** ; « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.

Stiller H. (1998) ; « Une Norme Française Propose des Méthodes », *Technologies internationales*, N° 44, Mai., pp. 68-71.

Strong D., Lee Y. et Wang R. (1997) ; « Data Quality in Context », *Communications of the ACM*, vol. 40, N° 5, pp. 103-110.

Subramanian R., Fernandes N., et Harper E. (1993) ; « Environmental Scanning in U. S. Companies », *Management International Review*, Wiesbaden, Vol. 33, N° 3, pp. 271-281.

Sypher B. V. et Sypher H. E. (1984) ; « Seeing Ourselves as Others See Us, Convergence and Divergence in Assessments of Communication Behavior », *Communication Research*, Vol. 11, Issue 1, pp. 97-115.

Sypher B. V. et Sypher H. E. (1983) ; « Perception of Communication Ability–Self Monitoring in Organizational Setting », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, 2, pp. 297-304.

Tan Tsu Wee, T. (2001) ; « The Use of Marketing Research and Intelligence in Strategic Planning : Key Issues and Future Trends », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Issue 4, pp. 245-253.

Tardieu H. et Guthmann B. (1991) ; *Le triangle stratégique : stratégie, structure et technologie de l'information*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Tarondeau J. C. (1982) ; « Les Trois Ages de la Stratégie Industrielle », *R. F. G.*, Juin-Juillet, pp. 29-38.

Taylor S. E. (1998) ; «The Social Being in Social Psychology», in D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Gardner, *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., Boston, Oxford University Press, pp. 58-95.

Teas R. K., Wacker J. G. et Hugues R. E. (1979) ; « A Path-Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, Issue 3, pp. 355-369.

Teas R. K. (1981) ; « An Empirical Test of Models of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions », *Journal of Marketing Research*, 18, Issue 2, pp. 209-226.

Teas R. K. (1981) ; « A test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction », *Journal of Retailing*, Vol. 57, Issue 1, pp. 3-25.

Teas R. K. (1983) ; « Supervisory Behaviour, Role Stress and Job Satisfaction of Industrial Salespeople », *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, Issue 1, pp. 84-91.

Teece D. J. (1998) ; « Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 55-79.

Temri L. (2000) ; « Le Processus d'Innovation : Une Approche par la Complexité », *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 24-26 Mai, Montpellier.

Ternisien M., Chantome G. et Diguët A. F. (2001) ; « Le Commerce Electronique Interentreprises », *Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*, Price Water House Coopers, Paris.

Thériault R. (1983) ; *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

Thévenet M. et Vachette J. L. (1992) ; *Culture et comportements : de l'absentéisme à la qualité*, Paris, Vuibert.

Thévenet M. (1992) ; *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Thibaut F. et Massé G. (2001) ; *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck, Paris.

Thiéart R. A. et Vivas R. (1981) ; « Strategic Intelligence Activity : The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information », *Strategic Management Journal*, 2, 1, pp. 15-25.

Thiéart R. A. (1988) ; *La stratégie d'entreprise : formulation et mise en œuvre*, 4ème Edition, Paris, McGraw Hill.

Thiéart R. A. (2003) ; *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thoits P. (1986) ; « Social Support as Coping Assistance », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 54, pp. 416-423.

Thompson J. D. (1967) ; *Organization in action*, Mc Graw Hill, New York.

Toffler A. (1991) ; *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, Fayard.

Touchais L. (2001) ; « Contrôle et Stratégie en Situation d'Incertitude : Le Cas du Sport Spectacle », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* , 13-14-15 Juin, Québec.

Tsu Wee Tan T. et Ahmed Zafar U. (1999) ; « Managing Market Intelligence : An Asian Marketing Research Perspective », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, N° 6, pp. 298-306.

Tyagi Pradeep. K. (1985) ; « Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Dimensions in Motivating Salesperson Work Performance », *Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue 3, pp. 76-86.

Uhl K. P. (1974) ; « Marketing Information Systems », in Ferber R. (Ed.), *Handbook of marketing research*, 5ème Edition, McGraw-Hill, New York, NY.

Useldinger K. (2002) ; Contribution à l'analyse du comportement du décideur face aux systèmes d'aide à la décision, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Université de Nancy 2.

Valla J. P. (1979) ; « Systèmes d'information et de communication en marketing industriel », *Institut de Recherche de L'entreprise (I.R.E.)*, Lyon, Avril.

Valla J P. et Laurent P. (1984) ; « Recherche Conceptuelle et Problèmes Empiriques Pour la Mise au Point d'Une Méthodologie d'Analyse de l'Efficacité Dans l'Industrie », *IRE*, Groupe ESC, Lyon, pp. 16-19.

Van Riel A. C, Liljander V. et Jurriëns, P., (2001) ; « Exploring Consumer Evaluations of services : A Portal Site », *International Journal of Service Industry Management*, 12, 4, pp359-377

International Journal of Service Industry Management, 12, 4, pp359-377

Veran L. (1991) ; *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Varanda M. (2001) ; « Logiciels de Gestion de la Relation Client », *Entreprise*, N° 191, Septembre.

Vedovati J. (2001) ; « La Mobilité, Facteur de Productivité », *Action commerciale*, N° 214, Décembre, pp. 42-44.

- Vergnaud Schaffer M. P. (1992)** ; « Veille de l'Entreprise et Performance », *Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion*, Université P. M. France, Mai.
- Villain J. (1989)** ; *L'entreprise aux guets*, Paris, Masson.
- Vitale M. R. (1986)** ; « The Growing Risk of Information Systems Success », *MIS Quarterly*, December, pp. 327-334.
- Vroom V. H (1964)** ; *Work and motivation*, New-York, John Wiley and Sons.
- Wacheux F. (1996)** ; *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wacheux, F. (1993)** ; Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre les firmes : étude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publics, *Thèse ès Sciences de Gestion*, Université Paris IX Dauphine.
- Walker Jr. O. C., Churchill Jr. G. A. et Ford N. M. (1975)** ; « Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity », *Journal of Marketing*, 39, 1, pp. 32-39.
- Walker Jr. O. C., Churchill Jr. G. A. et Ford N. M. (1977)** ; « Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research », *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Issue 2, pp. 156-188.
- Walle Alf H. (1999)** ; « From Marketing Research to Competitive Intelligence : Useful Generation or Loss of Focus? », *Management Decision*, Vol. 37, N° 6, pp. 519-525.
- Ward E. A. et Davis E. (1995)** ; « The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment », *Compensation & Benefits Management*, Vol. 11, N° 3, pp. 35-40.
- Webster Jr. F. E. (1965)** ; « The Industrial Salesman as a Source of Market Information », *Business Horizons*, Spring, pp. 77-82.
- Weeks B. (2000)** ; « Setting Sales Force Compensation in Internet Age », *Compensation & Benefit Review*, March-April, pp. 25-34.
- Weick K. E. (1995)** ; *Sense making in organizations*, Sage Publications, in Blanco S. (2002) ; « Sélection de l'Information à Caractère Anticipatif : Un Processus d'Intelligence Collective », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-7 Juin, Paris.

Weitz B. A., Sujan H., et Kumar N. (1994) ; « Learning, Orientation, Working Smart and Effective Selling », *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 3, pp. 39-52.

Werner E. (1994) ; « La veille technologique », *Agence Pour la Diffusion de l'Information Technologique*, Octobre.

Weill P. et Olson M. H. (1989) ; « An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems », *Journal of MIS*, Vol. 6, N° 1, Summer.

Weinberg A. (1994) ; « La Fausse Querelle des Méthodes », *Sciences Humaines*, N° 35, Janvier, pp. 14-18.

Weitz B. A., (1981) ; Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45, pp. 85-103.

Weitz B. A., Sujan H. et Sujan M. (1986) ; « Knowledge, Motivation and Adaptive Behaviour : A Framework For Improving Selling Effectiveness », *Journal of Marketing*, 50, Issue 4, pp. 174-191.

Weitz B. et Bradford K. (1999) ; « Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketing Perspective », *Journal of the Academy or Marketing Science*, Vol. 27, N° 2, pp. 241-254.

Wexley K. N. et Latham G. P. (1981) ; *Developing and training human resources in organizations*, Glenview, Ill., Scott, Foresman and Co.

Wiener Y. (1982) ; « Commitment in Organizations : A Normative View », *Academy Of Management Review*, Vol. 7, Issue 3, pp. 418-428.

Wilensky H. L. (1967) ; *Organisational intelligence – knowledge et policy in government and industry*, New York, Basic Books.

Winkler J. (1972) ; Marketing Planning, Associated Business Programs, in Moss Ch. (1979) ; « Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence », *European Journal of Marketing*, 13, 3, pp. 95-102.

- Wong C., Hui C. et Law K. S. (1995)** ; « Causal Relationship between Attitudinal Antecedents to Turnover », Best Papers Proceedings, *Academy of Management Journal*, pp. 342-346.
- Wong R. Y. et Strong D. M. (1996)** ; « Beyond Accuracy : What Data Quality Means to Data Consumers », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, N° 4, Spring, pp. 5-34.
- Wood M. B. (1997)** ; « Insight », *Advertising Age's Business Marketing*, August.
- Wotruba T. et Mangone R. (1979)** ; « More Effective Sales Force Reporting », *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, N° 3, pp. 236-245.
- Xardel D. (1983)** ; *Les vendeurs*, Paris, Dalloz.
- Xu Xian-Zhong et Kaye G. R. (1995)** ; « Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning », *Logistics Information Management*, Vol. 8, N° 2, pp. 22-29.
- Yada R. (1998)** ; « Substantial Development in Librarianship », *International Library Management*, Vol. 20, N° 4, pp. 203-209
- Yasaï-Ardekani M. et Nyström P. C. (1996)** ; « Designs for Environmental Scanning Systems : Tests of a Contingency Theory », *Management Science*, Vol. 42, N° 2, pp. 187-204.
- Young R. (1961)** ; « Keys For Corporate Growth », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 54-60.
- Zani (1970)** ; « Blue Print for MIS », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 95-100.
- Zdep S. M. et Weaver H. B. (1967)** ; « The Graphoanalytic Approach of Selecting Life Insurance Salesmen », *Journal of Applied Psychology*, 51, pp. 295-299.
- Zeffane R. (1994)** ; « Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees », *Human Relations*, Vol. 47, N° 8, pp. 977-1010.
- Zeyl A. et Dayan A. (1990)** ; *Animation et contrôle de la force de vente*, 4ème Edition, Paris, Les Editions d'Organisation.

Zikmund W. G. (1996) ; *Exploring marketing research*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.

Zmud R. (1978) ; « An Empirical Investigation of the Dimensionality of the Concept of Information », *Decisions Sciences*, 9, 2, pp. 187-195.

Zoltners A. A. (2006) ; « Créer Une Force de Vente Digne de ce Nom », *Les Echos, l'Art du Marketing*, Mardi 22 août.

***ANNEXE 1 : SYNTHÈSE THÉMATIQUES DES
ENTRETIENS EFFECTUÉS LORS DE LA PHASE
EXPLORATOIRE***

Tableau 38 a : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur de l'industrie

Entreprises	Omyacolor	Alsthom Entreprise	Nordon & Cie	Lacto Serum France	Clairon France	Eclatec
Thèmes						
La veille marketing et ses enjeux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ suivi de l'évolution du marché ▪ Prise de décisions adaptées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Adaptation aux exigences des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Anticipation ▪ Guet des opportunités et des menaces ▪ Prise de décisions adaptées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Analyse du marché et ses acteurs ▪ Prise de décisions adaptées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ surveillance des mouvements des acteurs du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Synthèse du marché ▪ Prise de décisions adaptées
La veille marketing et les commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Manque d'enthousiasme ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Investigation ▪ Collecte difficile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentif ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Manque d'enthousiasme ▪ Performances variables
La veille marketing et les informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Sur les principaux décideurs ▪ Fiables, factuelles, précises, rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Sur les principaux décideurs ▪ Fiables, claires, rapides, crédibles, précises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les changements ▪ Fiables, rapides, claires, pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Rapides, crédibles, fiables, lisibles, pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Claires, fiables, pertinentes, précises, rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Sur les principaux décideurs ▪ Rapides, crédibles, fiables, factuelles, pertinentes
La veille marketing et l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Survie ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Survie ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Pro-activité

Tableau 38 b : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur du service

Entreprises Thèmes	Préviade France	Gravlor	France Télécom	SNVB	Hausmann innovation	Crédit Agricole Champagne
La veille marketing et ses enjeux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Analyse du marché et ses acteurs ▪ Anticipation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Synthèse du marché ▪ Repérage des opportunités et des menaces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Adaptation aux exigences des clients ▪ Repérage des opportunités et des menaces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ suivi de l'évolution du marché ▪ Analyse des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ surveillance des mouvements des acteurs du marché ▪ Analyse des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ surveillance des mouvements des acteurs du marché ▪ Analyse des clients
La veille marketing et les commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Investigation ▪ Bonne intégration en matière de veille marketing ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Bonne intégration en matière de veille marketing ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables
La veille marketing et les informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les nouveautés ▪ Sur les prospects ▪ Fiables, factuelles, précises, rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Fiables, claires, rapides, crédibles, précises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ <i>Sur les innovations</i> ▪ Fiables, rapides, claires, pertinentes, utiles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les nouveautés ▪ Rapides, crédibles, fiables, lisibles, pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les nouveautés ▪ Claires, fiables, pertinentes, précises, rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les nouveautés ▪ Rapides, crédibles, fiables, factuelles, pertinentes
La veille marketing et l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Survie ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Survie ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Pro-activité

Tableau 38 c : La synthèse thématique des entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux/marketing appartenant au secteur de la grande consommation

Entreprises	Auchan	Darty	C.G.E. Distribution	Intersport
Thèmes				
La veille marketing et ses enjeux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Analyse des clients <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation aux évolutions du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipation ▪ Suivi de l'évolution du marché ▪ Analyse des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Analyse des clients ▪ Synthèse du marché ▪ Guet des opportunités et des menaces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la concurrence ▪ Analyse du marché et ses acteurs ▪ Repérage des opportunités et des menaces
La veille marketing et les commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Investigation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne intégration en matière de veille marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables ▪ Manque d'enthousiasme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Faire parler les clients ▪ Investigation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoute attentive ▪ Investigation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte difficile ▪ Performances variables
La veille marketing et les informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Sur les prospects ▪ Fiables, pertinentes, précises, rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Fiables, claires, rapides, crédibles, précises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Fiables, rapides, claires, pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les clients ▪ Sur les prospects ▪ Sur les concurrents ▪ Sur les innovations ▪ Fiables, claires, rapides, crédibles, précises
La veille marketing et l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Survie ▪ Réactivité ▪ Pro-activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité ▪ Pérennité ▪ Réactivité ▪ Pro-activité

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

Guide de l'étude empirique

Bonjour,

Dans le cadre d'une recherche universitaire sur la veille marketing, je réalise une enquête sur la performance des commerciaux en matière de transmission des informations de terrain. A cette fin, je dois donner à mon étude un caractère plus représentatif et réaliser une enquête sur plusieurs forces de vente.

Je vous serai infiniment reconnaissant de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre temps pour remplir ce questionnaire. De même, pour les besoins de l'analyse, il est essentiel que vous répondiez avec le plus de précision possible à toutes les questions. Bien entendu, la confidentialité et l'anonymat de vos réponses seront préservés puisque le questionnaire n'est pas nominatif.

En espérant que vous accepterez de consacrer quelques minutes à ce questionnaire, je vous prie de croire en mes remerciements les plus sincères pour votre aimable coopération à cette recherche.

Quelques explications à lire avec attention...

Les questions proposées dans le questionnaire sont principalement des échelles de Likert.

Dans ce questionnaire, il vous sera demandé de cocher des cases indiquant à quel point vous êtes d'accord avec certaines affirmations.

Vous allez surtout rencontrer cette formulation :

Pas du tout d'accord	1 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
----------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------

1. Concernant votre implication dans l'entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

1. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle il est formidable de travailler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Je trouve que mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont très proches.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de cette entreprise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Cette entreprise me conduit vraiment à donner le meilleur de moi-même pour être performant (e) dans mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Pour moi, c'est la meilleure des entreprises pour laquelle on puisse travailler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

2. Concernant la clarté de votre rôle en matière de transmission des informations du terrain, vous diriez que :

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

1. J'ai des objectifs clairement définis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Les explications sur ce qui doit être fait sont claires.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

3. Concernant votre expérience dans la fonction commerciale, vous diriez que :

Pas du tout d'accord tout à fait d'accord

1. Mon expérience de vente me permet de mieux connaître l'importance les informations du terrain pour mon entreprise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Mon expérience de vente m'aide à identifier plus aisément les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Mon expérience de vente m'aide à collecter plus facilement les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer rapidement sur ce qui se passe sur le terrain.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer en permanence sur tout ce qui se passe sur le terrain.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

4. Concernant la formation au sein de votre entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Mon responsable m'explique comment les tâches doivent être effectuées y comprises celles qui sont relatives à la transmission des informations du terrain.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Mon responsable me corrige si je fais une erreur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Mon responsable met le doigt sur mes points faibles et m'incite à m'améliorer.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

5. Concernant le système de reconnaissance mis en place par votre entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations de terrain sont félicités publiquement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations du terrain sont félicités personnellement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Les commerciaux qui remontent de bonnes informations du terrain sont toujours remerciés.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Les commerciaux ayant remonté des informations pertinentes du terrain sont toujours récompensés.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

6. Concernant le système de contrôle mis en place par votre entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Je n'ai pas beaucoup de contacts avec la direction commerciale de mon entreprise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. J'ai peu de contact au jour le jour avec les managers commerciaux.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Je me sens très éloigné (e) des managers commerciaux.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. La direction commerciale identifie les bons vendeurs en ne s'en tenant strictement qu'à nos résultats commerciaux	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5 Seuls les résultats tangibles comptent pour mon responsable.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

7. Concernant le feed-back de la part de votre entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on remonte du terrain parviennent à leur destinataire.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on a remontées du terrain ont été utilisées.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

8. Concernant la prise en considération des commerciaux par l'entreprise, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Mon responsable commercial est très sympa et accessible.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Mon responsable m'aide à rendre plus agréable mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Mon responsable commercial fait de petites choses pour rendre mon travail plus satisfaisant.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Mon responsable commercial traite tous ses employés à son égal.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Mon responsable commercial cherche le bien-être de ses subordonnés.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

9. Concernant votre capacité (aptitude), vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. Dans les rassemblements (soirée, réunion, etc.), je me mêle à beaucoup de monde.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. J'organise ou je participe à l'organisation de soirées dansantes, de dîners ou de réunions.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. J'essaye d'être inclus dans la plupart des activités de mes amis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Je me mets mentalement à la place de l'autre afin de comprendre plus en profondeur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Il me semble réellement ressentir les opinions de l'autre.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
6. Je perçois précisément les sentiments et l'humeur de l'autre.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
7. je sais convaincre les autres pour qu'ils soient d'accord avec moi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
8. j'ai la capacité de persuader les autres.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
9. je parviens facilement à faire faire aux autres ce que je veux qu'ils fassent.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

10. Concernant votre motivation en matière de collecte et transmissions des informations du terrain, vous diriez que :

Quasiment nulles

Quasiment certaines

1. compte tenu de mon portefeuille de clients, les chances pour que j'obtienne des informations pertinentes pour mon entreprise si j'y consacre un certain niveau d'effort sont :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Les chances pour que j'obtienne des informations fiables ou confidentielles sur la concurrence ou sur les clients si j'y consacre un certain niveau d'effort sont :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Dans mon entreprise, les chances pour que je sois reconnu(e) ou récompensé (e) pour avoir remonté de bonne informations du terrain sont :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Dans mon entreprise, les chances que l'on tienne compte, dans l'appréciation de mes performances, de ma capacité à faire remonter de bonnes informations de terrain sont :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Je cherche à remonter des informations du terrain car cette mission y est valorisée au sein de mon entreprise (reconnaissance, récompenses, etc.)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
6. Avec le temps que je passe à rechercher des informations sur le terrain, il est clair que je ne remplirais pas cette mission si elle n'était pas reconnue	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

11. Concernant votre performance en matière de veille, vous diriez que :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1. J'essaye de transmettre les informations du terrain à mon entreprise dans les meilleurs délais.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. Je transmets les informations du terrain à mon entreprise dès qu'elles sont disponibles.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. Mon objectif est de transmettre des informations de qualité.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

***ANNEXE 3 : TABLEAUX D'ALANAYSE DES DONNEES
AVEC SPSS***

```

FACTOR
/VARIABLES PERFORM1 PERFORM2 PERFORM3
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS PERFORM1 PERFORM2 PERFORM3
/PRINT UNIVARIATE INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.30)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
J'essaye de transmettre les informations de terrain à mon entreprise dans les meilleurs délais.	,946
Je transmets les informations de terrain à mon entreprise dès qu'elles sont disponibles.	,940
Mon objectif est de transmettre des informations de qualité.	,899

Extraction Method: Principal Component

Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Scale: performance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	3

FACTOR

```
/VARIABLES MOTIV1 MOTIV2 MOTIV3 MOTIV4 MOTIV5 MOTIV6  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS MOTIV1 MOTIV2 MOTIV3 MOTIV4 MOTIV5 MOTIV6  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/SAVE REG(ALL)  
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Compte tenu de mon portefeuille de clients, les chances pour que j'obtienne des informations pertinentes pour mon entreprise si j'y consacre un certain niveau d'effort sont :	,679
Les chances pour que j'obtienne des informations fiables ou confidentielles sur la concurrence ou sur les clients si j'y consacre un certain niveau d'effort sont :	,653
Dans mon entreprise, les chances pour que je sois reconnu(e) ou récompensé(e) pour avoir remonté de bonne informations du terrain sont :	,856
Dans mon entreprise, les chances que l'on tienne compte, dans l'appréciation de mes performances, de ma capacité à faire remonter de bonnes informations de terrain sont :	,895
Je cherche à remonter des informations du terrain car cette mission y est valorisée au sein de mon entreprise (reconnaissance, récompenses, etc.)	,834
Avec le temps que je passe à rechercher des informations sur le terrain, il est clair que je ne remplirais pas cette mission si elle n'était pas reconnue	,550

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	6

FACTOR

```
/VARIABLES APPTI1 APPTI2 APPTI3 APPTI4 APPTI5 APPTI6 APPTI7 APPTI8 APPTI9  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS APPTI1 APPTI2 APPTI3 APPTI4 APPTI5 APPTI6 APPTI7 APPTI8 APPTI9  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/SAVE REG(ALL)  
/METHOD=CORRELATION.
```


Factor Analysis

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Dans les rassemblements (soirée, réunion, etc.), je me mêle à beaucoup de monde.	,685
J'organise ou je participe à l'organisation de soirées dansantes, de dîners ou de réunions.	,552
J'essaie d'être inclus dans la plupart des activités de mes amis.	,651
Je me mets mentalement à la place de l'autre afin de comprendre plus en profondeur.	,716
Il me semble réellement ressentir les opinions de l'autre.	,739
Je perçois précisément les sentiments et l'humeur de l'autre.	,761
Je sais convaincre les autres pour qu'ils soient d'accord avec moi.	,786
J'ai la capacité de persuader les autres.	,795
Je parviens facilement à faire faire aux autres ce que je veux qu'ils fassent.	,673

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	99,5
	Excluded ^a	1	,5
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	9

```
FACTOR
/VARIABLES IMPLI1 IMPLI2 IMPLI3 IMPLI4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS IMPLI1 IMPLI2 IMPLI3 IMPLI4
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle il est formidable de travailler.	,926
Je trouve que mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont très proches.	,864
Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de cette entreprise.	,907
Cette entreprise me conduit vraiment à donner le meilleur de moi-même pour être performant (e) dans mon travail.	,882
Pour moi, c'est la meilleure des entreprises pour laquelle on puisse travailler.	,866

Extraction Method: Principal Component

Analysis.^a

a. 1 components extracted.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=IMPLI1 IMPLI2 IMPLI3 IMPLI4 IMPLI5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	5

FACTOR

```

/VARIABLES CLAR1 CLAR2 CLAR3
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CLAR1 CLAR2 CLAR3
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
J'ai des objectifs clairement définis.	,935
Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	,950
Les explications sur ce qui doit être fait sont claires.	,933

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	3

FACTOR

```
/VARIABLES EXPERI1 EXPERI2 EXPERI3 EXPERI4 EXPERI5  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS EXPERI1 EXPERI2 EXPERI3 EXPERI4 EXPERI5  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/SAVE REG(ALL)  
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Mon expérience de vente me permet de mieux connaître l'importance les informations du terrain pour mon entreprise.	,864
Mon expérience de vente m'aide à identifier plus aisément les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.	,905
Mon expérience de vente m'aide à collecter plus facilement les informations de qualité qui intéresse mon entreprise.	,861
Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer rapidement sur ce qui se passe sur le terrain.	,882
Mon expérience de vente me permet de mieux comprendre l'importance de s'informer en permanence sur tout ce qui se passe sur le terrain.	,896

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	5

FACTOR

```
/VARIABLES FORMA1 FORMA2 FORMA3  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS FORMA1 FORMA2 FORMA3  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/SAVE REG(ALL)  
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Mon responsable m'explique comment les tâches doivent être effectuées y comprises celles qui sont relatives à la transmission des informations de terrain.	,850
Mon responsable me corrige si je fais une erreur.	,908
Mon responsable met le doigt sur mes points faibles et m'incite à m'améliorer.	,901

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	3


```

FACTOR
/VARIABLES RECONN1 RECONN2 RECONN3 RECONN4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS RECONN1 RECONN2 RECONN3 RECONN4
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations du terrain sont félicités publiquement.	,906
Les commerciaux ayant remonté de bonnes informations du terrain sont félicités personnellement.	,921
Les commerciaux qui remontent de bonnes informations du terrain sont toujours remerciés.	,945
Les commerciaux ayant remonté des informations pertinentes du terrain sont toujours récompensés.	,851

Extraction Method: Principal Component

Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	4

FACTOR

```
/VARIABLES CONTROL1 CONTROL2 CONTROL3 CONTROL4 CONTROL5  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS CONTROL1 CONTROL2 CONTROL3 CONTROL4 CONTROL5  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/SAVE REG(ALL)  
/METHOD=CORRELATION.
```

Component Matrix^a

	Component
	1
Je n'ai pas beaucoup de contacts avec la direction commerciale de mon entreprise.	,759
J'ai peu de contact au jour le jour avec les managers commerciaux.	,724
Je me sens très éloigné (e) des managers commerciaux.	,786
La direction commerciale identifie les bons vendeurs en ne s'en tenant strictement qu'à nos résultats commerciaux.	,698
Seuls les résultats tangibles comptent pour mon responsable.	,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=CONTROL1 CONTROL2 CONTROL3 CONTROL4 CONTROL5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	99,5
	Excluded ^a	1	,5
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	5

FACTOR

```

/VARIABLES CONSID1 CONSID2 CONSID3 CONSID4 CONSID5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CONSID1 CONSID2 CONSID3 CONSID4 CONSID5
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Mon responsable commercial est très sympa et accessible.	,876
Mon responsable m'aide à rendre plus agréable mon travail.	,892
Mon responsable commercial fait de petites choses pour rendre mon travail plus satisfaisant.	,863
Mon responsable commercial traite tous ses employés à son égal.	,830
Mon responsable commercial cherche le bien-être de ses subordonnés.	,875

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=CONSID1 CONSID2 CONSID3 CONSID4 CONSID5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	215	99,1
	Excluded ^a	2	,9
	Total	217	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	5

```

FACTOR
/VARIABLES FEED1 FEED2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS FEED1 FEED2
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component
	1
Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on remonte du terrain parviennent à leur destinataire.	,941
Les commerciaux sont toujours prévenus lorsque les informations que l'on a remontées du terrain ont été utilisées.	,941

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER clarté expérience implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication, expérience, clarté ^b		Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,204	,89203134

a. Predictors: (Constant), implication, expérience, clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,307	3	15,436	19,399	,000 ^b
	Residual	168,693	212	,796		
	Total	215,000	215			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), implication, expérience, clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,061		-,006	,995
	clarté	-,012	,081	-,012	-,150	,881
	expérience	,334	,077	,334	4,355	,000
	implication	,209	,075	,209	2,783	,006

a. Dependent Variable: aptitude

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER clarté expérience implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication, expérience, clarté ^b		. Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627 ^a	,393	,385	,78453389

a. Predictors: (Constant), implication, expérience, clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,900	3	28,300	45,979	,000 ^b
	Residual	131,100	213	,615		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), implication, expérience, clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,769E-17	,053		,000	1,000
	clarté	,205	,071	,205	2,903	,004
	expérience	,275	,067	,275	4,090	,000
	implication	,276	,065	,276	4,227	,000

a. Dependent Variable: motivation

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER formation reconnais cont feed.

```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed, controle, formation, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,351 ^a	,123	,107	,93534978

a. Predictors: (Constant), feed, controle, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,885	4	6,471	7,397	,000 ^b
	Residual	183,725	210	,875		
	Total	209,610	214			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), feed, controle, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,008	,064		,127	,899
	formation	,191	,082	,190	2,316	,022
	reconnaissance	,130	,088	,131	1,488	,138
	controle	,199	,064	,202	3,090	,002
	feed	,039	,078	,039	,501	,617

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER formation reconnai ss cont feed.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed, controle, formation, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 ^a	,555	,546	,66994127

a. Predictors: (Constant), feed, controle, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117,997	4	29,499	65,726	,000 ^b
	Residual	94,701	211	,449		
	Total	212,698	215			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), feed, controle, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,002	,046		,036	,971
	formation	,193	,059	,192	3,298	,001
	reconnaissance	,564	,063	,565	9,012	,000
	controle	,097	,046	,098	2,104	,037
	feed	,090	,056	,091	1,620	,107

a. Dependent Variable: motivation

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,630 ^a	,397	,391	,78226003

a. Predictors: (Constant), aptitude, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,658	2	42,829	69,990	,000 ^b
	Residual	130,341	213	,612		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,053		-,028	,978
	motivation	,577	,057	,576	10,203	,000
	aptitude	,127	,057	,126	2,236	,026

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER aptitude.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b		Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT aptitude

/METHOD=ENTER formation reconnaiss Consid feed cont.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle, feed, Consideration, formation, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 ^a	,168	,148	,90868362

a. Predictors: (Constant), controle, feed, Consideration, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,484	5	6,897	8,353	,000 ^b
	Residual	170,921	207	,826		
	Total	205,405	212			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), controle, feed, Consideration, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,019	,062		,300	,765
	formation	,032	,091	,032	,353	,724
	reconnaissance	,002	,092	,002	,019	,985
	Consideration	,325	,091	,329	3,553	,000
	feed	,062	,076	,063	,814	,416
	controle	,200	,063	,204	3,175	,002

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER formation reconnaissance feed cont.
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle, feed, formation, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,351 ^a	,123	,107	,93534978

a. Predictors: (Constant), controle, feed, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,885	4	6,471	7,397	,000 ^b
	Residual	183,725	210	,875		
	Total	209,610	214			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), controle, feed, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,008	,064		,127	,899
	formation	,191	,082	,190	2,316	,022
	reconnaissance	,130	,088	,131	1,488	,138
	feed	,039	,078	,039	,501	,617
	controle	,199	,064	,202	3,090	,002

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER feed cont reconnaissance Consid formation.
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation, controle, feed, Consideration, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 ^a	,168	,148	,90868362

a. Predictors: (Constant), formation, controle, feed, Consideration, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,484	5	6,897	8,353	,000 ^b
	Residual	170,921	207	,826		
	Total	205,405	212			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), formation, controle, feed, Consideration, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,019	,062		,300	,765
	feed	,062	,076	,063	,814	,416
	controle	,200	,063	,204	3,175	,002
	reconnaissance	,002	,092	,002	,019	,985
	Consideration	,325	,091	,329	3,553	,000
	formation	,032	,091	,032	,353	,724

a. Dependent Variable: aptitude

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER cont Consid.
    
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration, controle ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 ^a	,163	,155	,90490590

a. Predictors: (Constant), Consideration, controle

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,445	2	16,723	20,422	,000 ^b
	Residual	171,959	210	,819		
	Total	205,405	212			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), Consideration, controle

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,019	,062		,313	,755
	controle	,198	,062	,203	3,186	,002
	Consideration	,369	,063	,373	5,874	,000

a. Dependent Variable: aptitude

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER cont Consid motivation aptitude implication clarté
expérience reconnaisss.
    
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance, controle, aptitude, expérience, implication, clarté, Consideration, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,686 ^a	,470	,450	,73883345

a. Predictors: (Constant), reconnaissance, controle, aptitude, expérience, implication, clarté, Consideration, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98,936	8	12,367	22,655	,000 ^b
	Residual	111,358	204	,546		
	Total	210,294	212			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), reconnaissance, controle, aptitude, expérience, implication, clarté, Consideration, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,003	,051		-,064	,949
	controle	,075	,054	,075	1,388	,167
	Consideration	,137	,078	,137	1,759	,080
	motivation	,612	,082	,612	7,493	,000
	aptitude	,055	,059	,054	,925	,356
	implication	-,096	,069	-,094	-1,389	,166
	clarté	-,002	,074	-,002	-,025	,980
	expérience	,208	,073	,204	2,849	,005
	reconnaissance	-,196	,084	-,197	-2,348	,020

a. Dependent Variable: performance

GET

```
FILE='\\domino\Utilisateurs\tmajd\Bureau\Thèse\Untitled2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER feed.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,181 ^a	,033	,028	,98567648

a. Predictors: (Constant), feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,115	1	7,115	7,323	,007 ^b
	Residual	208,885	215	,972		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,365E-16	,067		,000	1,000
	feed	,181	,067	,181	2,706	,007

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER feed.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: motivation
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 ^a	,237	,233	,87572644

- a. Predictors: (Constant), feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,117	1	51,117	66,655	,000 ^b
	Residual	164,883	215	,767		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: motivation
b. Predictors: (Constant), feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,197E-17	,059		,000	1,000
	feed	,486	,060	,486	8,164	,000

a. Dependent Variable: motivation

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER feed.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,181 ^a	,033	,028	,98567648

a. Predictors: (Constant), feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,115	1	7,115	7,323	,007 ^b
	Residual	208,885	215	,972		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,365E-16	,067		,000	1,000
	feed	,181	,067	,181	2,706	,007

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER feed motivation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation, feed ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 ^a	,400	,395	,77792089

a. Predictors: (Constant), motivation, feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,496	2	43,248	71,465	,000 ^b
	Residual	129,504	214	,605		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation, feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,657E-16	,053		,000	1,000
	feed	-,156	,061	-,156	-2,576	,011
	motivation	,694	,061	,694	11,453	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER Consid.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440 ^a	,193	,189	,89694294

a. Predictors: (Constant), Consideration

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,024	1	41,024	50,993	,000 ^b
	Residual	171,360	213	,805		
	Total	212,384	214			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), Consideration

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,004	,061		,057	,954
	Consideration	,438	,061	,440	7,141	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER Consid.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586 ^a	,344	,340	,81201841

a. Predictors: (Constant), Consideration

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,494	1	73,494	111,460	,000 ^b
	Residual	140,447	213	,659		
	Total	213,940	214			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), Consideration

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,008	,055		,146	,884
	Consideration	,586	,056	,586	10,557	,000

a. Dependent Variable: motivation

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation Consid.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,404	,398	,77296639

a. Predictors: (Constant), Consideration, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,719	2	42,860	71,734	,000 ^b
	Residual	126,665	212	,597		
	Total	212,384	214			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), Consideration, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,053		-,020	,984
	motivation	,564	,065	,566	8,649	,000
	Consideration	,390	,065	,390	5,800	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER cont.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,093 ^a	,009	,004	,99544128

a. Predictors: (Constant), controle

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,868	1	1,868	1,885	,000 ^b
	Residual	212,053	214	,991		
	Total	213,921	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), controle

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,007	,068		,098	,922
	controle	,623	,068	,623	9,360	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER cont.

```

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle ^b		. Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,002 ^a	,000	-,005	,99695098

a. Predictors: (Constant), controle

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,001	,000 ^b
	Residual	212,697	214	,994		
	Total	212,698	215			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), controle

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,008	,068		,124	,902
	controle	,570	,068	,570	7,643	,000

a. Dependent Variable: motivation

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.

```

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation cont.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,385	,380	,78571718

a. Predictors: (Constant), controle, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,426	2	41,213	66,757	,000 ^b
	Residual	131,496	213	,617		
	Total	213,921	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), controle, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,053		,028	,978
	motivation	,615	,054	,614	11,423	,000
	controle	,397	,054	,397	5,764	,009

a. Dependent Variable: performance

GET

```
FILE='\\domino\Utilisateurs\tmajd\Bureau\Thèse\Untitled2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER reconnaiss.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 ^a	,124	,120	,93818073

a. Predictors: (Constant), reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,761	1	26,761	30,403	,000 ^b
	Residual	189,239	215	,880		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,161E-16	,064		,000	1,000
	reconnaissance	,352	,064	,352	5,514	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER reconnaissance.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,516	,514	,69725244

a. Predictors: (Constant), reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111,475	1	111,475	229,297	,000 ^b
	Residual	104,525	215	,486		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,142E-17	,047		,000	1,000
	reconnaissance	,718	,047	,718	15,143	,000

a. Dependent Variable: motivation

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation reconnaiss.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance, motivation ^b		Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,399	,394	,77864611

- a. Predictors: (Constant), reconnaissance, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,254	2	43,127	71,133	,000 ^b
	Residual	129,746	214	,606		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), reconnaissance, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,851E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,754	,076	,754	9,906	,000
	reconnaissance	-,190	,076	-,190	-2,495	,013

a. Dependent Variable: performance

GET

```
FILE='\\domino\Utilisateurs\TMAJD\Bureau\Thèse\Untitled2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER formation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,166	,91306030

a. Predictors: (Constant), formation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,759	1	36,759	44,092	,000 ^b
	Residual	179,241	215	,834		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), formation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,090E-16	,062		,000	1,000
	formation	,413	,062	,413	6,640	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER formation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,324	,321	,82408988

a. Predictors: (Constant), formation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,988	1	69,988	103,057	,000 ^b
	Residual	146,012	215	,679		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), formation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,209E-17	,056		,000	1,000
	formation	,569	,056	,569	10,152	,000

a. Dependent Variable: motivation

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation formation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,622 ^a	,387	,382	,78638848

a. Predictors: (Constant), formation, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,661	2	41,830	67,642	,000 ^b
	Residual	132,339	214	,618		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), formation, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,851E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,567	,065	,567	8,709	,000
	formation	,090	,065	,090	1,382	,169

a. Dependent Variable: performance

```

GET
FILE='\\domino\Utilisateurs\tmajd\Bureau\Thèse\Untitled2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER clarté.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,138	,134	,93069201

- a. Predictors: (Constant), clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,770	1	29,770	34,369	,000 ^b
	Residual	186,230	215	,866		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,361E-16	,063		,000	1,000
	clarté	,371	,063	,371	5,862	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT motivation
  /METHOD=ENTER clarté.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 ^a	,264	,261	,85987277

a. Predictors: (Constant), clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,033	1	57,033	77,136	,000 ^b
	Residual	158,967	215	,739		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,840E-17	,058		,000	1,000
	clarté	,514	,059	,514	8,783	,000

a. Dependent Variable: motivation

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation clarté.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,386	,380	,78737900

a. Predictors: (Constant), clarté, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,327	2	41,664	67,203	,000 ^b
	Residual	132,673	214	,620		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), clarté, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,700E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,580	,062	,580	9,295	,000
	clarté	,073	,062	,073	4,169	,004

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER expérience.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	expérience ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,258	,86121654

a. Predictors: (Constant), expérience

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,536	1	56,536	76,225	,000 ^b
	Residual	159,464	215	,742		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), expérience

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,174E-17	,058		,000	1,000
	expérience	,512	,059	,512	8,731	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER expérience.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	expérience ^b		. Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 ^a	,276	,272	,85297602

a. Predictors: (Constant), expérience

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,573	1	59,573	81,879	,000 ^b
	Residual	156,427	215	,728		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), expérience

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,081E-16	,058		,000	1,000
	expérience	,525	,058	,525	9,049	,000

a. Dependent Variable: motivation

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation expérience.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	expérience, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 ^a	,430	,425	,75838148

a. Predictors: (Constant), expérience, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,920	2	46,460	80,780	,000 ^b
	Residual	123,080	214	,575		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), expérience, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,439E-16	,051		,000	1,000
	motivation	,482	,061	,482	7,954	,000
	expérience	,258	,061	,258	4,260	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation formation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,293 ^a	,086	,081	,95847061

a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,487	1	18,487	20,124	,000 ^b
	Residual	197,513	215	,919		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,329E-16	,065		,000	1,000
	implication	,293	,065	,293	4,486	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER implication.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b		. Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 ^a	,269	,265	,85717068

a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,031	1	58,031	78,981	,000 ^b
	Residual	157,969	215	,735		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,958E-17	,058		,000	1,000
	implication	,518	,058	,518	8,887	,000

a. Dependent Variable: motivation

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER motivation implication.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication, motivation ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619 ^a	,383	,377	,78921510

a. Predictors: (Constant), implication, motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,708	2	41,354	66,394	,000 ^b
	Residual	133,292	214	,623		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), implication, motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,708E-16	,054		,000	1,000
	motivation	,638	,063	,638	10,154	,000
	implication	,256	,014	,256	2,168	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER formation reconnaiss cont feed Consid.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance b		Enter

- a. Dependent Variable: aptitude
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 ^a	,168	,148	,90868362

- a. Predictors: (Constant), Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,484	5	6,897	8,353	,000 ^b
	Residual	170,921	207	,826		
	Total	205,405	212			

- a. Dependent Variable: aptitude
b. Predictors: (Constant), Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,019	,062		,300	,765
	formation	,032	,091	,032	,353	,724
	reconnaissance	,002	,092	,002	,019	,985
	controle	,200	,063	,204	3,175	,002
	feed	,062	,076	,063	,814	,416
	Consideration	,325	,091	,329	3,553	,000

a. Dependent Variable: aptitude

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER formation reconnais cont feed Consid.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance b		Enter

a. Dependent Variable: motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,566	,555	,66311710

a. Predictors: (Constant), Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119,146	5	23,829	54,191	,000 ^b
	Residual	91,463	208	,440		
	Total	210,608	213			

a. Dependent Variable: motivation

b. Predictors: (Constant), Consideration, controle, feed, formation, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,005	,045		,113	,910
	formation	,114	,066	,114	1,738	,084
	reconnaissance	,496	,067	,499	7,404	,000
	controle	,100	,046	,101	2,176	,031
	feed	,100	,055	,101	1,810	,072
	Consideration	,169	,066	,170	2,555	,011

a. Dependent Variable: motivation

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER cont.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,093 ^a	,009	,004	,99544128

- a. Predictors: (Constant), controle

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,868	1	1,868	1,885	,001 ^b
	Residual	212,053	214	,991		
	Total	213,921	215			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), controle

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,007	,068		,098	,922
	controle	,879	,068	,879	3,373	,001

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER cont.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: aptitude
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,166 ^a	,028	,023	,97825904

- a. Predictors: (Constant), controle

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,771	1	5,771	6,030	,015 ^b
	Residual	203,839	213	,957		
	Total	209,610	214			

- a. Dependent Variable: aptitude
b. Predictors: (Constant), controle

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,011	,067		,167	,868
	controle	,164	,067	,166	2,456	,015

- a. Dependent Variable: aptitude

```

REGRESSION

```

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude cont.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	controle, aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,312 ^a	,097	,089	,95448958

a. Predictors: (Constant), controle, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,778	2	10,389	11,403	,000 ^b
	Residual	193,143	212	,911		
	Total	213,920	214			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), controle, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,004	,065		,056	,956
	aptitude	,305	,067	,301	4,555	,000
	controle	,683	,066	,683	2,658	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER Consid.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440 ^a	,193	,189	,89694294

a. Predictors: (Constant), Consideration

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,024	1	41,024	50,993	,000 ^b
	Residual	171,360	213	,805		
	Total	212,384	214			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), Consideration

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,004	,061		,057	,954
	Consideration	,438	,061	,440	7,141	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER Consid.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,360 ^a	,130	,126	,93039221

a. Predictors: (Constant), Consideration

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,344	1	27,344	31,589	,000 ^b
	Residual	183,513	212	,866		
	Total	210,858	213			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), Consideration

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,012	,064		,187	,852
	Consideration	,358	,064	,360	5,620	,000

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT performance  
  /METHOD=ENTER aptitude Consid.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Consideration, aptitude ^b		Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,473 ^a	,224	,217	,88385811

a. Predictors: (Constant), Consideration, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,549	2	23,775	30,433	,000 ^b
	Residual	164,834	211	,781		
	Total	212,383	213			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), Consideration, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,060		-,007	,995
	aptitude	,187	,065	,186	2,861	,005
	Consideration	,372	,065	,373	5,741	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER feed.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,181 ^a	,033	,028	,98567648

a. Predictors: (Constant), feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,115	1	7,115	7,323	,007 ^b
	Residual	208,885	215	,972		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,365E-16	,067		,000	1,000
	feed	,181	,067	,181	2,706	,007

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT aptitude
  /METHOD=ENTER feed.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed ^b		. Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,195 ^a	,038	,034	,98301394

a. Predictors: (Constant), feed

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,208	1	8,208	8,494	,004 ^b
	Residual	206,792	214	,966		
	Total	215,000	215			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), feed

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,067		-,005	,996
	feed	,195	,067	,195	2,915	,004

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER aptitude.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

a. Dependent Variable: performance

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude feed.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	feed, aptitude ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341 ^a	,116	,108	,94657404

a. Predictors: (Constant), feed, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,151	2	12,575	14,035	,000 ^b
	Residual	190,849	213	,896		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), feed, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,489E-5	,064		-,001	,999
	aptitude	,295	,066	,295	4,486	,000
	feed	,124	,066	,124	1,887	,060

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER reconnaiss.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 ^a	,124	,120	,93818073

a. Predictors: (Constant), reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,761	1	26,761	30,403	,000 ^b
	Residual	189,239	215	,880		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,161E-16	,064		,000	1,000
	reconnaissance	,352	,064	,352	5,514	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT aptitude
  /METHOD=ENTER reconnaiss.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,251 ^a	,063	,058	,97036438

a. Predictors: (Constant), reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,496	1	13,496	14,333	,000 ^b
	Residual	201,504	214	,942		
	Total	215,000	215			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,066		-,010	,992
	reconnaissance	,250	,066	,251	3,786	,000

a. Dependent Variable: aptitude

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER reconnaiss.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	reconnaissance ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 ^a	,124	,120	,93818073

a. Predictors: (Constant), reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,761	1	26,761	30,403	,000 ^b
	Residual	189,239	215	,880		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,161E-16	,064		,000	1,000
	reconnaissance	,352	,064	,352	5,514	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER reconnaiss aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	apptitude, reconnaissance ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,181	,173	,91145299

a. Predictors: (Constant), aptitude, reconnaissance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,050	2	19,525	23,503	,000 ^b
	Residual	176,949	213	,831		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude, reconnaissance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,062		-,011	,991
	reconnaissance	,291	,064	,291	4,536	,740
	apptitude	,247	,064	,246	3,841	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER formation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,166	,91306030

a. Predictors: (Constant), formation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,759	1	36,759	44,092	,000 ^b
	Residual	179,241	215	,834		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), formation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,090E-16	,062		,000	1,000
	formation	,413	,062	,413	6,640	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER formation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: aptitude

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,291 ^a	,085	,080	,95898098

a. Predictors: (Constant), formation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,196	1	18,196	19,786	,000 ^b
	Residual	196,804	214	,920		
	Total	215,000	215			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), formation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,065		,017	,986
	formation	,291	,065	,291	4,448	,000

a. Dependent Variable: aptitude

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	apitude	,320	,065	,319	4,921	,000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER apitude formation.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	formation, apitude ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,463 ^a	,214	,207	,89282986

a. Predictors: (Constant), formation, apitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,207	2	23,104	28,983	,000 ^b
	Residual	169,792	213	,797		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), formation, apitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,061		,025	,980
	aptitude	,217	,064	,217	3,417	,001
	formation	,351	,064	,350	5,515	,600

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER expérience.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	expérience ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,258	,86121654

- a. Predictors: (Constant), expérience

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,536	1	56,536	76,225	,000 ^b
	Residual	159,464	215	,742		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), expérience

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,174E-17	,058		,000	1,000
	expérience	,512	,059	,512	8,731	,000

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER expérience.

```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 ^a	,183	,179	,90590796

a. Predictors: (Constant), expérience

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,377	1	39,377	47,981	,000 ^b
	Residual	175,623	214	,821		
	Total	215,000	215			

a. Dependent Variable: aptitude

b. Predictors: (Constant), expérience

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,062		,020	,984
	expérience	,427	,062	,428	6,927	,000

a. Dependent Variable: aptitude

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

- a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude expérience.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	expérience, aptitude ^b		Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,274	,268	,85776140

a. Predictors: (Constant), expérience, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,284	2	29,642	40,288	,000 ^b
	Residual	156,716	213	,736		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), expérience, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,058		,025	,980
	aptitude	,660	,065	,660	2,591	,030
	expérience	,460	,065	,460	7,122	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER clarté.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,138	,134	,93069201

- a. Predictors: (Constant), clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,770	1	29,770	34,369	,000 ^b
	Residual	186,230	215	,866		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,361E-16	,063		,000	1,000
	clarté	,371	,063	,371	5,862	,000

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER clarté.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: aptitude
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,296 ^a	,088	,083	,95744995

- a. Predictors: (Constant), clarté

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,824	1	18,824	20,534	,000 ^b
	Residual	196,176	214	,917		
	Total	215,000	215			

- a. Dependent Variable: aptitude
b. Predictors: (Constant), clarté

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,065		,017	,987
	clarté	,296	,065	,296	4,531	,000

- a. Dependent Variable: aptitude


```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

- a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude clarté.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clarté, aptitude ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,431 ^a	,186	,178	,90850381

a. Predictors: (Constant), clarté, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,194	2	20,097	24,349	,000 ^b
	Residual	175,806	213	,825		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), clarté, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,001	,062		,020	,984
	aptitude	,229	,065	,229	3,536	,000
	clarté	,305	,065	,304	4,700	,064

a. Dependent Variable: performance

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b		Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,293 ^a	,086	,081	,95847061

a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,487	1	18,487	20,124	,000 ^b
	Residual	197,513	215	,919		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,329E-16	,065		,000	1,000
	implication	,293	,065	,293	4,486	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT aptitude
/METHOD=ENTER implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: aptitude
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,363 ^a	,132	,128	,93384028

- a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,380	1	28,380	32,543	,000 ^b
	Residual	186,620	214	,872		
	Total	215,000	215			

- a. Dependent Variable: aptitude
b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,002	,064		-,036	,972
	implication	,364	,064	,363	5,705	,000

- a. Dependent Variable: aptitude

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aptitude ^b		Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,097	,95222214

- a. Predictors: (Constant), aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,960	1	21,960	24,219	,000 ^b
	Residual	194,040	214	,907		
	Total	215,999	215			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,065		,002	,999
	aptitude	,320	,065	,319	4,921	,000

- a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER aptitude implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication, aptitude ^b		. Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 ^a	,138	,130	,93491180

a. Predictors: (Constant), implication, aptitude

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,825	2	14,912	17,061	,000 ^b
	Residual	186,175	213	,874		
	Total	215,999	215			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), implication, aptitude

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,064		-,018	,986
	aptitude	,245	,068	,244	3,580	,000
	implication	,206	,069	,205	3,000	,003

a. Dependent Variable: performance

```

GET
FILE='\\domino\Utilisateurs\tmajd\Bureau\Thèse\Untitled2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT motivation
/METHOD=ENTER implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: motivation
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 ^a	,269	,265	,85717068

- a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,031	1	58,031	78,981	,000 ^b
	Residual	157,969	215	,735		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: motivation
b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,958E-17	,058		,000	1,000
	implication	,518	,058	,518	8,887	,000

- a. Dependent Variable: motivation

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER motivation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: performance
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,379	,78804867

- a. Predictors: (Constant), motivation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,481	1	82,481	132,814	,000 ^b
	Residual	133,519	215	,621		
	Total	216,000	216			

- a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,705E-16	,053		,000	1,000
	motivation	,618	,054	,618	11,525	,000

- a. Dependent Variable: performance


```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER implication.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	implication ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,293 ^a	,086	,081	,95847061

a. Predictors: (Constant), implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,487	1	18,487	20,124	,000 ^b
	Residual	197,513	215	,919		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,329E-16	,065		,000	1,000
	implication	,293	,065	,293	4,486	,000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER implication motivation.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivation, implication ^b		Enter

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619 ^a	,383	,377	,78921510

a. Predictors: (Constant), motivation, implication

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,708	2	41,354	66,394	,000 ^b
	Residual	133,292	214	,623		
	Total	216,000	216			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), motivation, implication

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,708E-16	,054		,000	1,000
	implication	-,038	,063	-,038	-,604	,546
	motivation	,638	,063	,638	10,154	,000

a. Dependent Variable: performance

