

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

Optimisation de la relation entre les ventes et le marketing

Par

Caroline Robert

Travail présenté à

Martin Savard

Dans le cadre du MBA8476

Essai MBA concentration Marketing

Hiver 2019

Table des matières

Introduction	5
1. Conséquences d'une mauvaise relation entre les ventes et le marketing.....	6
2. Évolution des rôles Ventes et marketing.....	10
2.1 Évolution du rôle marketing.....	10
2.2 Évolution du rôle des ventes	12
3. Les causes du manque de collaboration	14
3.1 Structure organisationnelle et buts différents.....	15
3.2 La culture et les gens.....	17
3.3 Marketing Mix	18
3.4 Ventes versus Marketing.....	20
3.4.1 Client versus produit	20
3.4.2 Relations interpersonnelles versus analyses	21
3.4.3 Activité quotidienne continue versus projets sporadique.....	22
3.4.4 Résultats versus processus	22
3.4.5 Salaire variable versus salaire fixe	23
3.4.6 Perspective court-terme versus long terme	24
4. Les antécédents à la collaboration entre les ventes et le marketing.....	25
4.1 Culture organisationnelle et sous-culture.....	25
4.2 Structure organisationnelle.....	27
4.3 Attitude du management envers la collaboration.....	28
4.4 Mesure de Performance et système de récompense ou intégration des objectifs ..	32
4.5 Communication.....	33
4.6 Intelligence du marché	34
5. Les types de relations	36
5.1 Modèle interactif.....	37
5.2 Modèle collaboratif.....	39
5.3 Modèle intégratif (indéfini, défini, aligné, intégré).....	41
5.3.1 Indéfini	41
5.3.2 Défini	42

5.3.3 Aligné.....	42
5.3.4 Intégré	43
6. Avantages d'une meilleure collaboration.....	44
7. Méthodologie	47
7.1. Attitude.....	48
7.2 Attitude cognitive.....	49
7.3 Attitude affective.....	50
7.4 Attitude conative.....	51
7.5 Les facilitateurs	52
7.6 Cadre d'analyse.....	53
7.7 Échantillon qualitatif.....	55
7.8 Structure du guide d'entrevue	56
8. Analyse des résultats d'entrevues	57
8.1 Collaboration.....	57
8.2 Liens structuraux.....	60
8.3 Partage d'informations	61
8.4 Conflits interdépartementaux	63
8.5 Attitude du management	65
8.6 Communication.....	66
8.7 Attitude des employés.....	68
8.8 Résultats organisationnels.....	69
9. Discussion des résultats d'entrevues.....	70
10. Constat de l'analyse des résultats.....	72
10.1 Mission et valeurs	72
10.2 Vision, règles d'engagement et intégration des activités.....	72
10.3 Créer des ponts, intégrer les processus et les systèmes.....	74
10.4 Développer une culture de performance d'équipe	78
10.5 Intégrer les structures	79
10.6 Résumé.....	80
Conclusion	80

RÉFÉRENCES.....	82
Annexe 1	84
Annexe 2	86

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 échantillon qualitatif	57
Figure 1 Matrice de la performance et des récompenses-variables clés	23
Figure 2 Ventes et Marketing- Focus et orientation clés	24
Figure 3 Culture organisationnelle et sous-cultures.....	27
Figure 4 Ventes et Marketing Interaction-modèle interactif	38
Figure 5 Collaboration ventes et Marketing- modèle collaboratif	40
Figure 6 Intégration des Ventes et Marketing : modèle intégratif	41
Figure 7 Modèle intégratif	49
Figure 8 et 9 Entonnoir des Ventes et Marketing	78

Introduction

Au début de ma carrière de représentante des ventes, j'étais, comme la plupart des jeunes nouvellement sur le marché du travail, concentrée à apprendre les rudiments du métier, faire ma place dans mon équipe et atteindre mes objectifs personnels. Avec un peu plus d'expériences et de responsabilités, les interactions avec les autres départements sont devenues plus fréquentes et ma vision du travail à travers l'organisation s'est élargie. Puis, à travers les cours du MBA, j'ai été très intéressée par les impacts que peuvent avoir les décisions d'un département sur un autre.

Puis, avec un regard nouveau, j'ai commencé à analyser la dynamique entre le département du marketing et notre équipe de ventes. Les commentaires envers l'un et l'autre étaient aussi négatifs que les performances de l'organisation depuis quelques années. Est-ce qu'il y a un lien entre les performances de l'organisation et la relation entre les ventes et marketing? Est-ce que cette relation pourrait être meilleure et mieux coordonnée?

C'est dans l'optique d'en apprendre davantage que j'ai abordé cet essai. La première partie se veut une revue de la littérature sur le sujet. J'ai tout d'abord voulu connaître les conséquences d'un manque de collaboration entre les ventes et le marketing pour ensuite me pencher sur l'évolution des rôles de chacun. Ensuite, j'ai pu identifier les principales causes du manque de collaboration reliées aux antécédents

favorisant celle-ci. Pour terminer cette première partie, quelques types de relation entre ces deux départements sont exposés ainsi que la présentation d'un modèle intégratif.

Puis dans la deuxième partie, une démarche qualitative a été faite dans une organisation afin d'évaluer l'état de la collaboration vente/marketing. Selon le portrait dressé et des recommandations basées sur la revue de la littérature seront faites.

1. Conséquences d'une mauvaise relation entre les ventes et le marketing

Pour augmenter leurs performances, certaines entreprises utilisent toutes sortes de stratégies : acquisitions, développement de nouveaux produits ou technologies, révision des processus, etc... Pour d'autres entreprises, le défi est de trouver les explications de leurs succès ou performances stagnantes années après années. Et si la réponse à ces deux énoncés se trouvait sous les yeux des gestionnaires, dans leur organisation?

Tout d'abord, les avantages du travail d'équipe ne se débattent plus. Tous s'entendent pour dire qu'il permet d'accomplir plus de tâches, avec de meilleurs résultats, dans un laps de temps plus court. Mais qu'en est-il du travail inter-équipe ou interdépartemental au sein de l'organisation?

Bien que les chercheurs se penchent sur la question des relations interdépartementales de façon générale depuis longtemps, ce n'est que tout récemment qu'une attention particulière a été portée à la relation entre le département des ventes et

du marketing (V&M). Une des raisons qui explique que le sujet de la relation entre les V&M a été sous étudiée est que plusieurs organisations et clients voient les V&M comme étant une seule et même fonction puisque les deux interagissent avec les clients. A première vue, ils ont des objectifs similaires : augmenter les ventes et les parts de marché (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009).

Ainsi, la relation entre les ventes et le marketing semble symbiotique et complémentaire mais en pratique, coordonner les deux fonctions est rarement une tâche simple (Madhani, 2016). Malgré les responsabilités communes, de nombreuses enquêtes ont confirmé à quel point les relations entre les ventes et le marketing sont difficiles. En ce sens, Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006 affirment que « toutes les compagnies peuvent et doivent améliorer la relation entre les ventes et le Marketing ». En effet, seulement 8% des compagnies croient que les V&M ont un alignement fort (Madhani, 2016).

En conséquence, ce manque d'alignement et de collaboration peut coûter cher aux organisations. A cet effet, des compagnies, œuvrant dans le B2B et dont les V&M n'arrivaient pas à s'aligner autour des processus et technologies, ont démontré avoir perdu 10% et plus de revenus par année (Madhani 2016). Cette conséquence sur le chiffre d'affaire s'explique de différentes façons.

Tout d'abord, la relation entre les V&M persiste à être une des sources majeures de conflits organisationnels (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Il a été relevé que souvent, les départements des ventes et du marketing travaillent à contre-courant, en poursuivant des objectifs incompatibles, allant jusqu'à se nuire mutuellement. Par-exemple, un vendeur pourrait s'abstenir de vendre un produit que le marketing voudrait mettre de l'avant ou encore, le marketing qui ne fournirait pas le matériel de support nécessaire pour vendre un produit. Dans ces cas-là, il sera difficile pour l'organisation d'obtenir de bons résultats des ventes.

De plus, non seulement ce manque d'alignement et de collaboration entre ces deux départements nuit à l'organisation en créant des conflits interdépartementaux mais ils créent des relations basées sur le doute et la méfiance. Évidemment, ce contexte de travail fait en sorte que ni l'un ni l'autre apprécie et valorisent le rôle de chacun. Combien de plan marketing ont été des échecs en ayant comme cause citée par le marketing : la mauvaise exécution de ce plan par les ventes? À l'opposé, combien d'équipes de ventes se sont plaintes de leur insuccès au niveau des ventes car les produits sélectionnés par le marketing ne correspondaient pas aux besoins des clients?

De même, ce problème récurrent de déconnection entre les V&M dans les organisations peut mettre en péril la création de valeur-client et l'avantage concurrentiel réalisé à travers la synergie inter fonctionnelle car cette synergie entre les V&M permet de mieux utiliser les ressources et développer des capacités critiques (Hugues, Le Bon &

Malshe, 2012). En effet, quelle organisation ne souhaite pas devenir un partenaire stratégique auprès ces clients grâce à des capacités qui la distingue?

Évidemment, comme les V&M font tous les deux faces aux clients et ont des rôles complémentaires, un manque de coopération pourrait mener à une perte significative d'efficacité et aurait le potentiel de causer des dommages au succès général de l'organisation (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2011). Par succès général, nous parlons des ventes, des profits, des parts de marché et de la satisfaction de la clientèle.

De plus, il ne faut pas oublier que plusieurs organisations valorisent l'orientation vers le marché car il constituerait le facteur déterminant de la performance d'une activité. Dans cette approche, il est convenu que les trois principales composantes sont l'orientation client, focus compétiteurs et la coordination cross fonctionnelle (Hugues, Le Bon & Malshe, 2012). Aucun autre département de l'entreprise n'est plus impliqué dans l'orientation client et le focus compétiteurs que le département des ventes et du marketing (V&M). En ce sens, il peut paraître logique que les V&M soient alignés dans une organisation qui adopte une approche orientée vers le marché. Pourtant, il a été démontré que ces deux départements travaillent de façon isolée, parfois même en concurrence l'un contre l'autre et en poursuivant leurs propre agenda et objectifs (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011).

Une chose est certaine, le manque de coordination et de collaboration peut coûter cher aux organisations. Qu'il s'agisse d'une perte d'efficacité, un manque de cohésion ou une augmentation des conflits interdépartementaux, ce manque de collaboration peut entraîner de mauvaises performances générales. Donc, il devient de plus en plus pertinent pour les organisations de s'attarder à la question de la collaboration entre les V&M.

2. Évolution des rôles Ventes et marketing

2.1 Évolution du rôle marketing

De manière générale, la question de la relation entre les V&M ne se pose pas pour toutes les entreprises. En effet, la plupart des petites entreprises n'ont même pas un département de marketing. Les idées marketing proviennent des managers, des vendeurs ou des agences de publicités. Pour ces entreprises, le marketing se limite à la vente.

Éventuellement, les petites entreprises qui obtiennent du succès ajoutent une ou des personnes dans le rôle du marketing pour soulager les ventes de certaines tâches et vont faire quelques démarches marketing. Ils ont davantage un rôle de support aux ventes. Dans ces petites entreprises, ce genre de relation est habituellement positif.

Puis, plus l'organisation grandit et obtient du succès, plus la direction reconnaît le besoin d'approfondir le rôle du marketing plutôt que de se limiter aux 4 P (prix-

produits, promotion, place). Le marketing fait donc appel à du personnel compétent pour segmenter, mieux cibler et positionner les produits et services.

C'est ainsi que le département du marketing devient un joueur indépendant. C'est souvent à ce moment qu'une compétition de financement se dessine entre les V&M. Qui aura la plus grande part du budget et le plus grand nombre d'employés? À ce point-ci, la mission des ventes ne change pas mais celle du marketing se transforme. C'est aussi à ce moment que les rôles de chacun s'entrecroisent au point où l'organisation se met à croire qu'il y a un département de ventes dans le département marketing et une équipe marketing à l'intérieur du département des ventes. Au fur et à mesure de cette transformation, les ventes souhaitent que le marketing se concentre sur les opportunités futures et qu'il leur laisse travailler les opportunités présentes.

Comme nous pouvons nous y attendre, l'équipe marketing s'attaque à des tâches de plus haut niveau comme la segmentation. Elle travaille plus étroitement avec d'autres départements, telle que la planification stratégique, le développement de produits, les finances et la production. A ce point-ci, la compagnie commence à penser en termes de développement de marque plutôt que de produits. Voilà pourquoi, les gestionnaires de marque deviennent de puissants joueurs dans l'organisation. Le marketing n'est plus un simple support aux ventes, il vise beaucoup plus haut. Il croit que dorénavant, l'organisation devrait suivre la direction pointée par le marketing. Il se

pourrait donc que plus la fonction marketing se spécialise, plus nous assistons à un éloignement avec la force de vente.

2.2 Évolution du rôle des ventes

Il est également vrai que le rôle des vendeurs a beaucoup évolué avec le temps. L'époque du vendeur- beau parleur, est révolue et a fait place au vendeur -challenger qui doit proposer une expérience différente, voir unique au client. En effet, les vendeurs ont dû changer leurs méthodes de vente en lien avec les transformations du marché. Le développement de l'internet et la surinformation servent le client, ce qui a poussé la profession de vendeur à se métamorphoser.

Entre les années 1950 et 1980, c'était la période de plein emploi grâce une très forte croissance économique. Ce sont les années de l'âge d'or pour les vendeurs qui n'arrivent pas à fournir à la demande. C'est à cette époque que le mythe du vendeur d'aspirateur est né : le vendeur capable de vendre n'importe quoi à n'importe qui juste parce qu'il est un bon parleur. Cette réputation nuit encore à l'image des vendeurs aujourd'hui et certains croient toujours que pour être un bon vendeur, il suffit d'être un bon parleur.

Par la suite, entre les années 1980 et 2000 la tendance économique a été inversée, les habitudes de consommation aussi. Argumenter ne suffit plus pour arriver à

vendre. Les vendeurs se sont transformés en psychologue et utilise l'écoute active, la programmation neuro linguistique, l'analyse transactionnelle ou diverses méthodes de communications. Bref, le rôle évolue.

Vient ensuite les années 2000 à 2010 où l'internet est devenu accessible à tous et puis la création du marketing en ligne. Le processus de vente est bouleversé. Avec un accès à toute l'information désirée, les acheteurs ont encore moins confiance aux vendeurs et ne veulent plus être sollicités. C'est l'acheteur qui contrôle l'agenda. Pour se démarquer, le vendeur devient davantage un conseiller ou expert technique, qui offre des solutions aux clients. C'est l'apparition de la notion de la satisfaction client où le client devient le centre des préoccupations. En outre, on voit apparaître des départements service-client et service après-vente.

Depuis 2010, c'est l'ère du marketing et de l'éloge de la surinformation. Les clients ont accès à autant d'information que les vendeurs et dans le B2B (business to business), les clients font les recherches sur le produit avant même de rencontrer le vendeur. Le vendeur ne contrôle plus le cycle de vente, tout va au rythme du client. Les cycles de ventes deviennent de plus en plus long, se complexifient et de plus en plus de personnes sont impliquées dans le processus. Pour être performant, le vendeur doit trouver une façon de prendre le contrôle du cycle de vente et se positionner comme chef d'orchestre ou comme facilitateur qui a pour objectif de simplifier le processus d'achat.

Il doit optimiser chaque rencontre et apporter une valeur ajoutée. Le vendeur d'aujourd'hui ne peut plus se permettre d'être seulement capable de résoudre des problèmes ou simplement bâtir des relations. Il doit non seulement comprendre les enjeux du marché mais aussi challenger leurs clients et leur apporter une expérience différente. Les vendeurs d'aujourd'hui sont capables d'analyser les marchés et générer des informations stratégiques sur les clients.

D'une part, certains pensent que nous sommes dans l'ère du marketing. D'autre part, il ne faut pas négliger le rôle des vendeurs qui demeure un rôle crucial pour l'organisation. Sans eux, pas de chiffre d'affaires, pas de relation avec les clients, pas de signatures de contrats ou d'avancement des projets de ventes. En gros, pas de ventes.

Quoi qu'il en soit, une telle évolution des marchés puis des rôles des ventes et du marketing a certainement contribué à l'éloignement des deux départements. Par ailleurs, il faut tenir compte d'autres facteurs qui expliquent la distance entre les deux groupes.

3. Les causes du manque de collaboration

L'évolution et la spécialisation des rôles des vendeurs et chefs de produits apportent un certain éclairage sur la distance qui peut s'être installée entre les V&M. Par

ailleurs, si nous regardons de plus près, certains facteurs aggravants ont pu être identifiés pour mieux comprendre le manque de collaboration entre ces deux départements.

3.1 Structure organisationnelle et buts différents

Tout d'abord, nous l'avons mentionné précédemment, pour plusieurs petites entreprises, ces deux fonctions sont souvent intégrées sous la même direction. Cependant, dans la plupart des grandes entreprises, ce sont deux départements complètement séparés. Il a été démontré que les organisations ont de la difficulté à coordonner les buts des ventes avec les objectifs du marketing. En acceptant que ces deux fonctions soient distinctes, il est possible de concevoir que les managers aspirent à un succès personnel. En ayant des objectifs différents, les V&M auront tendance à travailler dans des directions différentes (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). Sans compter que les deux divisions auront à se battre pour la plus grande part du budget, la plus grande équipe et souvent, le plus de pouvoir décisionnel.

De toute évidence, cette tendance à suivre son propre agenda engendre moins de coordination interdépartementale et laisse présager un manque de confiance et de coopération. Tout ceci dans un climat conflictuel et compétitif. De la même manière que le fait de poursuivre des objectifs différents fait en sorte qu'on en vient à un manque d'objectivité et d'empathie envers les autres départements (Matthyssens & Johnston, 2006). En ce sens, le marketing oublie parfois la réalité des vendeurs qui font face aux différentes demandes des clients et expérimentent souvent le rejet/refus des clients. Plus

encore, les vendeurs ressentent directement la pression des ventes et projections de revenus faites par la corporation aux actionnaires. Les gens du marketing sont moins exposés à ces types d'environnements où la pression est très élevée (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005). Au même titre que parfois, les vendeurs ne tiennent pas en considération le fait que le marketing doit regarder les opportunités de façon plus large et non selon le besoin spécifique d'un client. Dans les faits, les V&M sont souvent devenus des silos qui souffrent d'une déconnection majeure.

Dans le même ordre d'idée, plusieurs organisations proposent une structure des deux départements qui serait devenue tellement complexe que les employés ne voient pas clairement les rôles et responsabilités de chacun de ceux-ci (Matthyssens & Johnston, 2006). Selon Olson et al. (2001p.25), « la force de vente joue un rôle pivot dans l'implantation du business et de la stratégie marketing ». Cependant, plusieurs marqueteurs ne comprennent pas le rôle ou la fonction des ventes et, à cause de ce manque de compréhension, le marketing passe probablement à côté de plusieurs opportunités promotionnelles. De l'autre côté, plusieurs vendeurs voient le rôle du marketing comme un rôle de support au rôle crucial des vendeurs, se voyant comme ceux qui apportent le business et le travail aux autres employés de l'organisation (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009).

3.2 La culture et les gens

Le fait que les deux départements appartiennent à des groupes différents peut engendrer deux différentes cultures. En effet, dans les organisations, il y a la culture organisationnelle et il peut y avoir des cultures départementales. Le fait d'avoir une culture organisationnelle forte où l'on partage les mêmes valeurs et les mêmes croyances peut aider les relations interdépartementales. Cependant, on peut constater la présence de sous-cultures dans les différents départements. C'est souvent le cas dans le département des V&M, ce qui peut créer des tensions entre les unités de travail et des individus.

Ces sous-cultures sous-entendent également l'utilisation d'un vocabulaire différent, des types de personnalités différentes (intuitif vs créatif), des façons de travailler et philosophies différentes, etc... Ce n'est presque pas une surprise qu'ils aient de la difficulté à bien s'entendre.

Ajoutons à cela que la plupart des vendeurs travaillent à l'extérieur du bureau chef, loin de l'équipe marketing. C'est l'une des raisons qui peut expliquer les différences de cultures et perceptions mais surtout l'accentuation d'un manque de communication. Cette séparation physique peut aggraver l'écart de culture entre ces 2 groupes et pourrait mener à un empiètement de territoire de l'autre (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009).

Nous pouvons ajouter à cela, plusieurs stéréotypes ou croyances qui sont encore bien vivants. Certains marqueteurs blâment les vendeurs de manipuler

négligemment les informations des produits et génèrent des attentes trop élevées envers les produits en travaillant dans le court terme et de façon expéditive, voire égoïstement (Matthyssens & Johnston, 2006).

Les vendeurs de leurs côtés blâment les gestionnaires de produits d'être des rêveurs irréalistes qui développent des plans fantastiques mais inutiles. Ils se plaignent d'un manque de support et de respect de la part du marketing. Non seulement ces blâmes reflètent une distance et une incompréhension mutuelle mais ils camouflent d'autres causes fondamentales dans conflits interdépartementaux.

3.3 Marketing Mix

À ce sujet, le marketing mix des 4P (Prix, promotion, produits et place) étant le fondement du marketing, figurent parmi les causes de ces litiges. Tout d'abord, parlons du prix. Le marketing a souvent la pression d'atteindre une marge de profit plus élevée et veulent que les ventes ``vendent le prix'' en opposition à ``vendre grâce au prix''. Les ventes favorisent davantage un prix compétitif car un prix agressif facilite la conclusion de la vente donc favorise l'atteinte de leurs objectifs. Même si théoriquement, le marketing est en charge de fixer le prix de détail et établir les promotions, les ventes ont souvent le mot final. Pour s'assurer de la conclusion d'une vente, les vendeurs vont souvent demander une autorisation de baisse de prix au management. Celui-ci accepte facilement dans le but d'avoir la vente. Evidemment, cette manœuvre ne plait évidemment pas au marketing.

Ensuite vient la promotion. Le marketing préfère dépenser de l'argent pour attirer l'attention des clients, leur intérêt, leur préférence et leur désir pour un produit. De l'autre côté, les ventes voient ces larges sommes dépensées en promotion comme une perte d'argent qui pourraient plutôt leur être versée en commission ou servir à l'embauche d'autres vendeurs.

Puis, les choix de produits. La préoccupation du marketing est de lancer des produits qui pourraient susciter de l'intérêt à un marché large. Cependant, les ventes voudraient des produits adaptés aux besoins individuels de leurs clients. Même si le marketing lance une plus grande variété de produits pour permettre à l'organisation d'atteindre plus de clients, les ventes en voudraient davantage ou avec plus de variations pour répondre aux désirs très spécifiques d'un client en particulier et non au marché en général.

Finalement, le marketing mix par la place. La place réfère au lieu de distribution des produits. Traditionnellement, les ventes sont responsables de toutes les activités opérationnelles de la vente en plus des contacts, des liens relationnels et le service aux clients, le marketing est responsable des activités concernant la marque, la création du plan marketing et la création de la vigilance du client. Ces focus différents peuvent engendrer des conflits car ils ne s'entendent pas sur les directions et les décisions prises par chacun. Donc, quand les résultats des ventes sont décevants, le

marketing blâme les ventes de leur pauvre exécution de leur brillant plan marketing. Au même moment, les ventes blâment le marketing pour un plan inefficace.

3.4 Ventes versus Marketing

Des divergences d'origine économique (chacun se bat pour la plus grande part du budget) et d'origine philosophique (les 2 fonctions attirent des types de personnes très différentes qui atteignent le succès en investissent leur temps de façons très différentes) expliquent également pourquoi les V&M sont souvent devenus des silos qui souffrent d'une déconnection majeure (Madhani, 2016). Certains vont même jusqu'à dire que les V&M appartiennent à deux mondes différents avec des perspectives et compétences complètement différentes (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). En ce sens, les deux départements fonctionnent avec un état d'esprit différent pour interpréter les problématiques et pour les adresser (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005). Les prochaines sections présenteront quelques exemples.

3.4.1 Client versus produit

D'un côté, les vendeurs sont typiquement responsables d'un ensemble de clients sur un territoire géographique ou dans un segment d'industrie spécifique. Ils font la promotion d'un vaste choix de produits et services offerts par la compagnie à ces clients. De l'autre côté, les gens du marketing (gestionnaires de marque ou de produit) sont généralement responsables de produits spécifiques ou marque où ils mettent l'emphase en excluant les autres produits ou marques de l'entreprise.

Cette différence de focus est renforcée par les incitatifs mis de l'avant par l'organisation. Les vendeurs reçoivent des incitatifs généralement sur les ventes de tous les produits faites dans leur territoire alors que les gestionnaires de produits reçoivent des récompenses sur les ventes et profits des produits dont ils sont spécifiquement responsables.

Cet écart amène une distance entre les V&M. Les vendeurs pensent que les gens du marketing ne comprennent pas leurs clients. L'équipe de la marque pense que les ventes ne prennent pas au sérieux les produits proposés. Comme les ventes ne participent presque jamais à la planification des plans marketing, les ventes ne sont pas très confiantes du succès de ces plans. Ce manque de confiance diminue leur volonté à suivre les plans et en faire l'implantation, ce qui mène à l'échec. Par conséquent, le manque de confiance envers le marketing ne fait que s'accroître.

3.4.2 Relations interpersonnelles versus analyses

Étant donné la nature de leur travail, les vendeurs sont très orientés vers les gens et tentent de bâtir des relations avec les clients. Ils développent des stratégies pour vendre un produit au niveau individuel. De l'autre côté, les gestionnaires du marketing catégorisent les clients et segmentent le marché afin de comprendre de façon plus abstraite ces clients en analysant des données de recherches de marché (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005). Ce sont donc deux façons bien

différentes d'aborder le travail. Trouver le juste équilibre entre les deux ne vient pas naturellement.

3.4.3 Activité quotidienne continue versus projets sporadique

Les vendeurs sont continuellement en contact avec les clients soit pour présenter les produits actuels ou régler les problèmes de services. Ils vivent le moment présent sans vraiment se soucier nécessairement du futur. Plutôt que d'avoir une routine quotidienne, le travail du marketing s'oriente plutôt par projet. Par-exemple, planifier l'introduction d'un nouveau produit, développer une nouvelle campagne de publicité et préparer et exécuter le plan marketing annuel.

3.4.4 Résultats versus processus

Les vendeurs préfèrent vendre aux clients plutôt que de développer des plans et des stratégies et des méthodes d'implantation. De plus, elles cherchent à obtenir des résultats rapides sur le chiffre d'affaire alors que le marketing travaille davantage sur des activités telles que stratégie marketing, campagnes publicitaires et programmes promotionnels ce qui nécessitent de la planification et des suivis bien structurés. Leurs objectifs financiers et stratégiques sont plus à mesurer et quantifier.

En ce sens, les ventes ont tendance à penser au volume de vente plutôt qu'au profit dans le but d'atteindre leur quota et avoir des commissions et bonus. Ils ne sont

pas vraiment attentifs aux marges de profits des différents produits ou des classes de clients à moins que le système de bonus y soit relié.

3.4.5 Salaire variable versus salaire fixe

Ce qui nous amène à comparer les modes de rémunérations. La rémunération variable des vendeurs explique certainement leur propension à obtenir des résultats rapidement. Leurs commissions sont généralement attribuées à tous les 3 mois. Du côté du marketing, ils reçoivent rarement une portion variable dans leur rémunération et s'ils en reçoivent une, elle sera versée annuellement puisque leurs résultats se font voir à plus long terme.

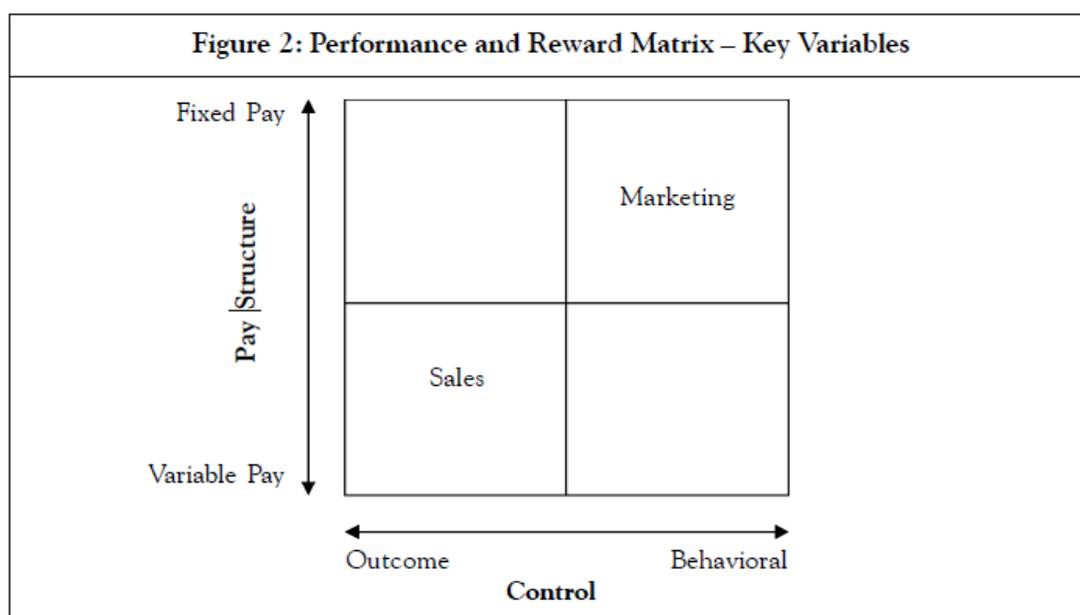


Figure 1: Matrice de la performance et des récompenses-variables clés

Source : Madhani, (2016)

3.4.6 Perspective court-terme versus long terme

Finalement, l'horizon d'action/résultat est une autre raison qui explique les divergences entre les V&M. Vu les récompenses attribuées aux vendeurs et leur orientation vers les résultats, les vendeurs ont souvent tendance à être plus orienté vers le court terme que les gens du marketing. Les vendeurs regardent leur ventes mois après mois ou quart après quart alors que les gens du marketing se concentrent à bâtir un avantage compétitif à long terme qui peut prendre des années à réaliser. Nous l'avons mentionné plus tôt, à cause de la nature des activités marketing comme par –exemple, créer une image de marque, la perspective de temps est beaucoup plus longue. C'est pourquoi le marketing travaille davantage sur une perspective à long terme.

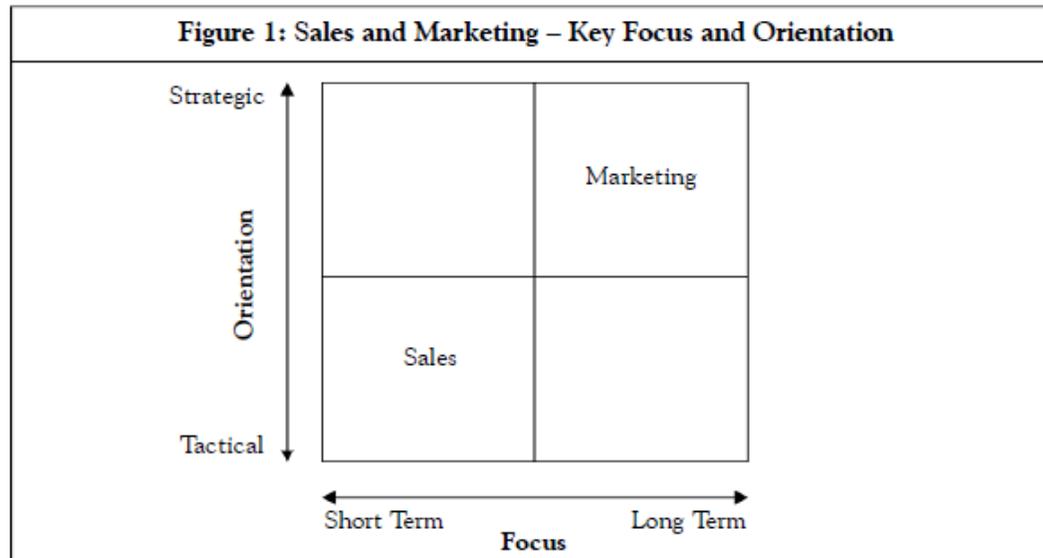


Figure 2 : Ventes et Marketing- Focus et orientation clés

Source : Madhani, (2016)

Toutes ces différences aident à expliquer pourquoi les V&M peuvent être aussi distant l'un de l'autre. Nous pourrions imaginer qu'il y a plus d'éléments qui les éloignent que

d'éléments qui pourraient les unir. Voyons maintenant ce qui pourrait les aider se rapprocher.

4. Les antécédents à la collaboration entre les ventes et le marketing

Malgré le fait que l'on puisse expliquer la relation difficile entre les ventes et le marketing, la réalité du travail quotidien nécessite un minimum de collaboration entre eux. Le stress constant sur la relation entre les V&M et le nombre de conflits entre les V&M nécessitent de trouver des façons de faciliter la collaboration de ces deux départements. Donc pour réduire le stress sur la relation, regardons les antécédents de la collaboration spécifiques à ces deux départements.

4.1 Culture organisationnelle et sous-culture

Premièrement, il est reconnu que les ventes et le marketing ont une relation complexe dû à des échéanciers, vocabulaire, style de de travail, philosophie, personnalités, habilités, formation et expérience bien différents. L'entreprise qui favorise une culture organisationnelle orientée vers des valeurs telles que la collaboration, le respect, l'esprit d'équipe, la primauté de l'intérêt collectif, le professionnalisme, la tolérance, etc....va influencer les comportements individuels des employés.

À cet effet, d'inclure à ses valeurs, les apprentissages organisationnels, c'est-à-dire un processus qui créer, retient et transfert les connaissances dans l'organisation, aide à aligner les paradigmes, le partage des bonnes pratiques et permet une certaine flexibilité pour répondre au marché. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2006). Pour que

les apprentissages organisationnels soient efficaces, ils doivent provenir de concepts et d'expériences de différentes disciplines. L'idée derrière ce concept est que chaque personne de l'organisation peut être en mesure de contribuer aux apprentissages.

L'apprentissage organisationnel encourage les équipes à atteindre leurs buts à travers des interactions positives et des échanges d'information de différents départements.

Qui plus est, en dépit d'une culture organisationnelle, il est plutôt fréquent de constater la présence de sous-cultures dans les départements des ventes et du marketing. Malgré le fait que les sous-cultures peuvent être parfois trop fortes, elles sont nécessaires à chaque département pour développer leur propre culture au succès.

En effet, le partage de certaines valeurs provenant de ces sous-cultures entre les départements apporte un avantage compétitif. On mentionne souvent la différence de vocabulaire et langage de ces deux départements. Donc, le fait de créer un langage et un vocabulaire commun va grandement faciliter les échanges et la compréhension.

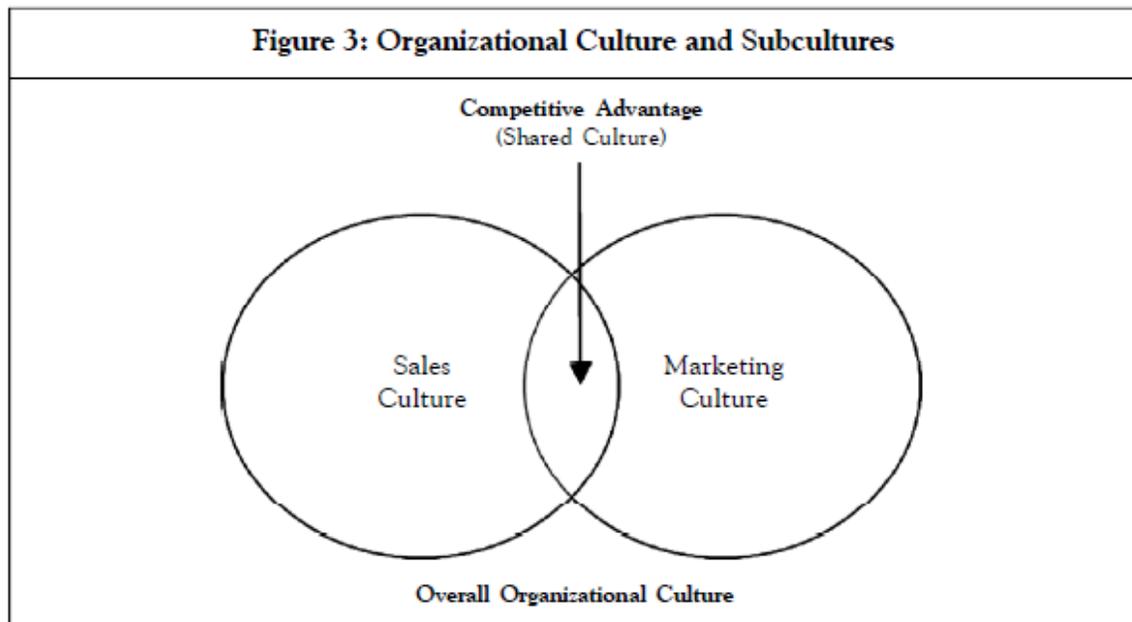


Figure 3 : Culture organisationnelle et sous-cultures

Source : Madhani, (2016)

C'est donc dire que la culture organisationnelle et les sous-cultures forment une trame de fond pour l'amorce d'une collaboration entre les V&M. Elles fournissent un contexte favorable pour la résolution de problèmes, les interactions et la collaboration inter-équipe.

4.2 Structure organisationnelle

Deuxièmement, les petites et moyennes entreprises en ont fait la preuve : avoir un même manager qui coordonne les deux fonctions facilite la collaboration. D'un autre côté, la complexité des grandes entreprises ne le permet pas nécessairement. Néanmoins, nous assistons de plus en plus à un changement de structure dans les grandes entreprises.

En effet, plusieurs d'entre-elles sont maintenant composées d'unités d'affaires où le manager est responsable des ventes et du marketing des certaines gammes de produits par-exemple. A plus bas niveau hiérarchique, certaines organisations optent pour une division structurelle des ventes et du marketing. C'est-à-dire que le marketing et les ventes auront un niveau stratégique et un niveau opérationnel. Certains individus mettront l'emphase sur les grandes orientations et les autres s'occuperont des activités quotidiennes.

4.3 Attitude du management envers la collaboration

Troisièmement, l'équipe de leadership (haute direction) est probablement un des éléments clé à l'amélioration de la collaboration entre les V&M. Elle est liée directement ou indirectement a presque tous les antécédents de la collaboration. À moins que la haute direction ne mette de l'emphase à briser les barrières entre les V&M, la collaboration ne s'installera pas par elle-même. L'attitude de celle-ci face à la collaboration et la coordination va donner le ton à l'interface des V&M. En effet, elle a le pouvoir de fonder les bases d'une stratégie pour améliorer la collaboration en mettant en place plusieurs antécédents.

Tout d'abord, la haute direction est en mesure de mettre de l'emphase sur la coordination des deux départements en alignant les objectifs des deux départements et en partageant une vision commune. Les différences entre les objectifs de chacun ont un

impact majeur sur l'efficacité des V&M et est une source majeure de friction entre eux. (Madhani, 2016).

Évidemment, pour établir des objectifs communs, il leur faudra faire la planification commune puis établir une direction générale et la contribution individuelle afin d'atteindre ces objectifs. Le fait de promouvoir une planification marketing inclusive avec les V&M, tant au niveau stratégique que tactique améliore la coordination entre les deux départements en plus de faire en sorte que les employés s'approprient davantage le plan et ainsi faciliter son implantation (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2006). La planification marketing serait un excellent moyen d'aligner les activités des deux départements pour que tous puissent participer à l'établissement des objectifs, comprennent comment leurs activités s'insèrent dans les objectifs globaux du département/organisation et les activités communes aux V&M. Il ne faut pas seulement établir le « quoi » mais également établir le « comment » en formalisant les activités communes et en créant des ponts entre les deux départements.

À cette fin, la haute direction peut mettre en place des mécanismes. Au niveau structurel, trois approches sont proposées comme mécanisme d'intégration : décentralisation, équipe cross-fonctionnelle et des employés intégrateurs.

Ainsi, la centralisation réfère au pouvoir décisionnel qui est centralisé à un plus haut niveau de l'organisation. Malgré le fait qu'on puisse y retrouver certains avantages,

les principaux désavantages à la centralisation sont de créer des distances et d'augmenter les conflits entre les différentes fonctions de l'organisation. Donc, de décentraliser certaines décisions aux niveaux hiérarchiques inférieurs va réduire les conflits et améliorer la communication interdépartementale (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005).

Ensuite, la direction peut créer des équipes cross-fonctionnelles ou comités, composés de membres provenant de chaque département. Ces équipes ont pour mandats de travailler soit sur des projets spéciaux, adresser des problématiques spécifiques ou discuter de certaines tâches communes afin d'arriver à une décision ou façon de faire commune. En travaillant ensemble à travers ces équipes, les membres développent une meilleure compréhension et appréciation en plus d'une meilleure perspective des problématiques des V&M.

Puis, l'autre approche structurelle est d'assigner un ou des employés à un rôle d'intégrateur. Par exemple un gestionnaire de marché pourrait être responsable de la coordination des activités de marketing et des ventes d'un segment particulier de marché. Le fait de coordonner des activités qui sont autant du côté des ventes que du marketing, pourra faciliter la communication entre les deux départements.

Typiquement, les intégrateurs ont la responsabilité d'améliorer les interactions entre les secteurs mais n'ont pas l'autorité de changer la façon que le travail sera fait.

Certains facteurs vont bonifier l'efficacité des intégrateurs :

-Maintenir une orientation équilibrée qui reconnaît la perspective et les buts de la fonction des ventes et du marketing.

-Fournir aux intégrateurs l'information, la responsabilité et les compétences en gestion de conflit nécessaires à la résolution des conflits entre les V&M (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005).

-Utiliser les connaissances et ses compétences dans le simple but d'influencer plutôt que d'agir en tant qu'autorité formelle.

Par ailleurs, un autre mécanisme d'intégration est mentionné par Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, (2005). Les rotations de postes c'est-à-dire, placer un vendeur dans le rôle de chef de produit et vice versa, serait une façon intéressante d'améliorer le partage de connaissance interdépartementaux, la motivation des employés, la productivité et la flexibilité. Si la question de l'ambiguïté et mauvaise compréhension des rôles est présente dans l'organisation, la rotation des postes devient alors une excellente façon de bien comprendre le rôle de chacun.

Ainsi donc, certains diront que la personnalité des individus a beaucoup à voir avec cette volonté ou facilité à collaborer. En conséquence, la haute direction et la

direction doit favoriser l'embauche d'individus ayant une ouverture d'esprit et qui est un joueur d'équipe.

4.4 Mesure de Performance et système de récompense ou intégration des objectifs

Quatrièmement, pour être cohérent avec une vision commune et des objectifs communs, il serait préférable d'établir des mesures de performances et un système de récompenses bien alignés.

En effet, il a été démontré que les mesures de performances et un système de récompense sont des processus internes efficaces pour augmenter la collaboration et l'intégration du marketing avec les autres départements (Madhani, 2016).

Traditionnellement, les V&M ont les mêmes buts (augmentation des ventes ou des parts de marché) par-contre, les objectifs fixés par les managers, pour lesquels ils seront évalués, peuvent être différents. Par-exemple, le marketing peut se fixer l'objectif de vendre un produit dans une stratégie de niche alors que les ventes veulent vendre à rabais pour atteindre leur budget de ventes, ce qui peut causer des conflits. Ceci est souvent renforcé par des mesures incitatives pour les ventes de différents produits d'un territoire pour le vendeur alors que le chef de produit sera récompensé sur sa gamme de produit uniquement.

De surcroît, les vendeurs sont souvent rémunérés par un salaire de base et commission ou bonus sur les ventes alors que le département de marketing recevra un bonus pour tout le groupe selon l'augmentation des parts de marché sans égard à la façon dont les objectifs ont été atteints.

En résumé, l'alignement des récompenses va améliorer l'intégration des deux départements. De fixer un but et récompense commun, tel que d'augmenter les profits de l'organisation, est incitatif à la collaboration et va responsabiliser les deux départements à l'atteinte des objectifs financiers. Au même titre que les récompenses des vendeurs devraient être également liées au succès de l'implantation du plan marketing. Dans ces cas, le succès de l'un devient le succès de l'autre.

4.5 Communication

Cinquièmement, les interactions sont souvent citées (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005) comme étant des éléments importants pour améliorer la collaboration et que les communications formelles (meetings et conférences), et informelles peuvent être utilisées pour développer une meilleure coordination des activités des V&M ainsi que pour briser les silos fonctionnels.

Le fait de planifier régulièrement des rencontres entre les deux départements pour discuter des implications communes et augmenter le partage d'information va

favoriser la collaboration. Pour obtenir les effets positifs de la communication, le dosage est important. Il a été démontré qu'une communication efficace a un impact sur la performance de l'organisation alors qu'une surabondance de communication aurait l'effet inverse (Rouziès, Anderson, Kholi, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005).

Pour faciliter la communication, il serait bénéfique de mettre en place un système d'information (CRM) qui serait facile à apprendre et à utiliser pour encourager les équipes à l'utiliser. De plus, il faudrait choisir un système qui serait susceptible d'aider au travail du vendeur ou du marketeur car un système qui vise simplement la supervision ou le contrôle du travail de chacun ne sera pas bien accepté.

4.6 Intelligence du marché

Sixièmement, l'intelligence du marché est un antécédent à la collaboration. Voilà donc pourquoi les organisations, qui sont orientées vers le marché, valorisent l'intelligence du marché et la diffusion de cette intelligence à travers tous les départements. L'inclusion des ventes dans la collection d'information et le processus de diffusion est important pour établir une collaboration et améliorer la performance de l'organisation (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). Il a été démontré que le fait d'assembler, analyser et partager les informations provenant du marché est également une bonne méthode pour favoriser les apprentissages organisationnels (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). De façon générale, le département des ventes n'est pas invité

à participer à la collecte d'information du marché et les données recueillies par le marketing leur sont rarement partagées, ce qui n'aide pas la collaboration.

Pour plusieurs organisations, l'intelligence du marché est disponible mais leurs structures et processus sont complexes, ne facilitant pas cet échange. De façon générale, le personnel est plutôt réfractaire à utiliser un système IT comme système de collecte et partage de données à moins qu'il soit facile à utiliser et apporte un bénéfice à leur travail. Il préfère que ce soit fait de façon informelle ou durant des meetings d'équipe où l'information est mieux située dans son contexte. Cependant, une plateforme informatique partagée peut aider et assurer que les précieuses informations des ventes ne soient pas perdues mais au contraire, emmagasinées pour être mieux analysées. De l'autre côté, c'est une bonne façon pour le marketing de partager de l'information additionnelle sur des opportunités qui aideront les ventes à obtenir plus de succès.

Il y a donc plusieurs antécédents qui peuvent aider la collaboration. Soulignons le rôle de l'équipe de leadership qui a non seulement le pouvoir de mettre en place plusieurs de ces outils mais, en outre, a le pouvoir de réduire grandement les sources de friction et de conflits entre les V&M.

5. Les types de relations

Une fois que la volonté à la collaboration est présente et que des éléments favorisant la collaboration ont été mis en place, l'organisation voudra peut-être définir l'interface de travail entre le département des V&M. Madhani (2016), nous propose trois modèles d'interfaces pour mieux intégrer les activités quotidiennes de chacun et pour offrir un travail à valeur ajoutée.

En ce sens, on utilise le terme intégration comme le processus qui consiste à réaliser un effort d'unité entre les divers sous-systèmes dans l'accomplissement de la tâche de l'organisation Il y a trois définitions à l'intégration :

1 : L'interaction où la communication et les informations sont partagées entre les deux fonctions,

2 : la Collaboration où il y a un partage des ressources et équipes cross-fonctionnelles travaillent sur les objectifs communs,

3 : Intégrative; qui est un hybride entre les deux.

À noter qu'on parle également d'intégration pour définir la création d'une seule fonction/processus et combine deux départements en une seule entité. C'est alors que nous parlerons d'intégration complète, c'est-à-dire, que les ventes et marketing forme une seule équipe et relève du même manager.

Dans cette perspective, lorsque les ventes et le marketing travaillent bien ensemble, ils peuvent apporter une proposition de valeur - client supérieure. Pour que

cette valeur client soit réelle, il est crucial que la relation soit sans friction (Madhani, 2016). Pour illustrer les différents types de relations entre V&M, voici quelques exemples.

5.1 Modèle interactif

Tout d'abord, le modèle interactif regroupe les activités des V&M pour en faire un processus en boucle. C'est une relation symbiotique et complémentaire. Les V&M établissent ensemble le processus ainsi que les différents paramètres en les considérant comme un tout. Ce modèle favorise la communication et les retours d'information en boucle.

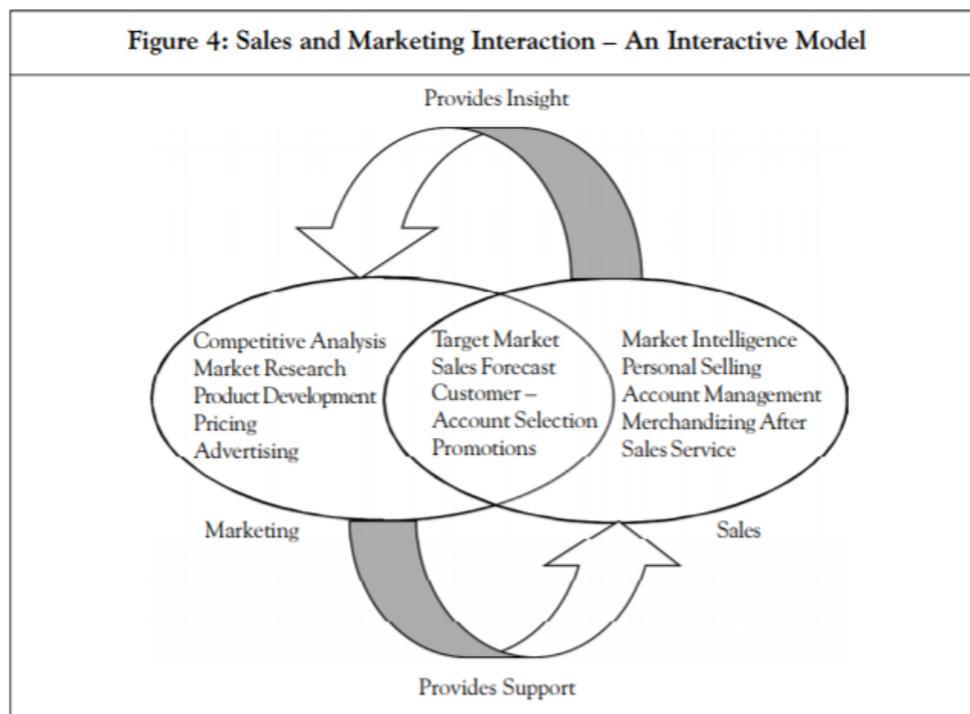


Figure 4 : Ventes et Marketing Interaction-modèle interactif

Source : Madhani, 2016

Ce modèle interactif suggère le partage des activités de planification (marchés et clients ciblés) ainsi que les budgets des ventes. Cette façon de faire diffère de ce qui est souvent fait dans plusieurs organisations. C'est à dire que les stratégies sont créées par le marketing sans l'implication des ventes. Les ventes prennent connaissance des stratégies uniquement au moment de l'implantation (Kothler et al.,2006). Conséquemment, plusieurs vendeurs ne supporteront pas les stratégies les percevant comme inappropriées, inefficace, hors sujet ou déconnectées de la réalité.

Le marketing offre également un rôle de support aux ventes pendant que les ventes apportent de l'information au marketing. Les changements des besoins des clients et les développements concernant les concurrents pourront être mieux analysés par le marketing afin qu'ils préparent une stratégie que les ventes appliqueront sur le terrain.

Donc, le marketing, avec ses recherches sur le marché et les ventes par son intelligence du marché ainsi que son contact direct avec le client, cumulent de l'information cruciale sur les clients et la concurrence, ce qui augmente la valeur pour le client.

5.2 Modèle collaboratif

Ensuite, il y a le modèle collaboratif pour relever la compétitivité. La collaboration signifie de travailler ensemble (Oxford University Press, 1993) et indique le besoin de bâtir des ponts entre deux entités de cultures différentes avec l'intention de créer des opportunités pour l'apprentissage et l'amélioration des fonctionnalités pour le bénéfice de la performance d'entreprise. La collaboration représente une relation interdépartementale non structurée, de nature affective et inclut une compréhension mutuelle, une vision commune et le partage/construction d'informations (Kahn, 1996). La collaboration réfère à l'habileté de deux groupes à communiquer, coordonner leurs activités et partager un esprit d'équipe.

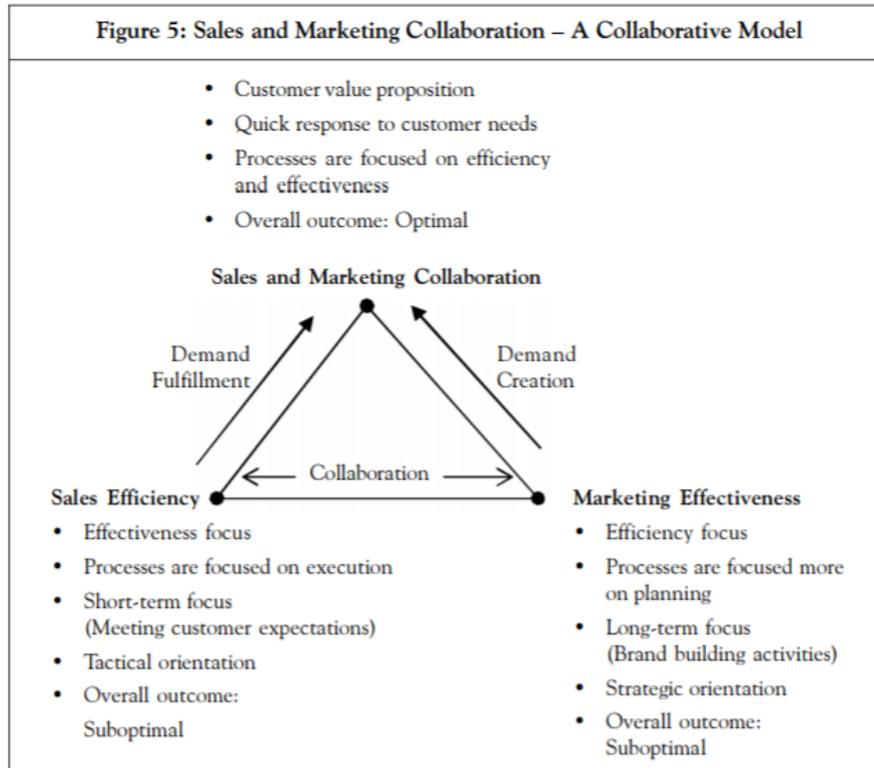


Figure 5: Collaboration ventes et Marketing- modèle collaboratif

Source : Madhani, (2016)

Le Meunier-FitzHugh & Piercy, (2007) expliquent que les organisations qui ont une orientation client atteignent de meilleures performances que celles qui sont moins orienté vers les besoins des clients. La valeur client est créée par une bonne planification et utilisation systématique des connaissances du marché pour fournir les produits attendus par les clients. De plus, la satisfaction des clients mène à l'amélioration de la performance du marché. Pour bien réussir ce type de relation, il faut mettre en place plusieurs des antécédents mentionnés précédemment pour établir des

liens solides entre les départements, à savoir que le marketing met l'accent sur la planification (avec l'implication des ventes) et les ventes sur l'exécution.

5.3 Modèle intégratif (indéfini, défini, aligné, intégré)

Enfin, on nous propose le modèle intégratif qui aspire à ce que les V&M en viennent à faire qu'un. Celui-ci comporte quatre niveaux : indéfini, défini, aligné et intégré. Le degré d'intégration entre les V&M représente le niveau où se situe la relation. Ce modèle peut servir également d'outil de diagnostic pour situer le degré d'intégration et les étapes à franchir pour mieux collaborer (voir annexe questionnaire).

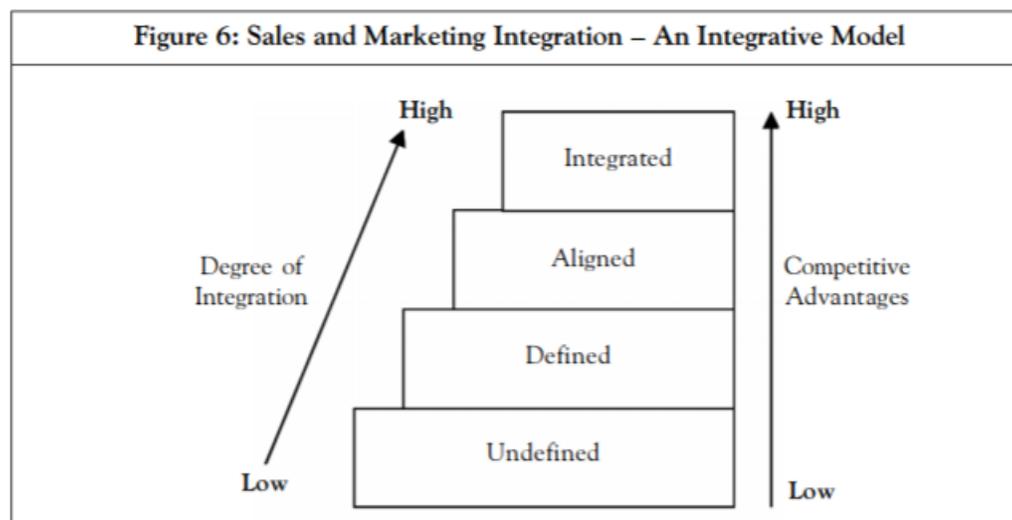


Figure 6 : Intégration des Ventes et Marketing : modèle intégratif

Source : Madhani, 2016

5.3.1 Indéfini

Au premier niveau, le niveau indéfini, la relation en les V&M progresse de façon indépendante et chaque unité fonctionnelle s'occupe à suivre son propre agenda et

ses objectifs. Chaque département ne sait pas ce que l'autre fait à moins qu'un conflit ne surgisse. Les meetings et interactions entre eux sont aléatoires et le seul objectif est de régler les conflits ou problèmes fonctionnels. Dans ce type de relation, aucune information n'est partagée et aucune forme de collaboration n'est présente. Étant le niveau d'intégration le plus bas, il apporte un désavantage compétitif à l'organisation.

5.3.2 Défini

Ensuite, dans une relation définie, les V&M mettent en place des processus, procédures, règles spécifiques et lignes directrices qui aident au fonctionnement et à la prévention des conflits. Les V& M savent qui doit faire quoi et la plupart du temps reste alignés à leurs propre tâches et objectifs. À ce stade, le nombre d'interaction augmente, un langage commun commence à être utilisé et ils travaillent ensemble occasionnellement (ex : conférences ou foires commerciales). Ce genre de relation entre les V&M apporte à l'organisation une parité concurrentielle. C'est-à-dire, pas de désavantage concurrentiel ni d'avantage concurrentiel.

5.3.3 Aligné

Puis lorsque la relation entre les V&M est alignée, les limites sont bien établies et chacun connaît ses responsabilités mais il y a une certaine ouverture. La planification et les formations se font conjointement. Le groupe des ventes comprend et utilise la terminologie du marketing et en retour, le marketing leur apporte tout le support nécessaire. Comme la relation s'intensifie, les deux groupes se consultent fréquemment

sur les sujets importants. Cependant, certaines barrières existent toujours mais elles ont tendance à être plus flexibles. Il est important de noter que ce niveau d'intégration apporte un avantage compétitif temporaire à l'organisation.

5.3.4 Intégré

Enfin, l'intégration des V&M peut être définie. C'est ici que les deux départements travaillent comme étant l'extension de chacun et qu'ils se supportent mutuellement. Ils ne forment qu'un. La réalisation des buts et objectifs se fait de façon coordonnée ou synchronisée. Pour être en mesure de bâtir des relations avec les clients, rehausser la marque, capitaliser sur les leads, améliorer les parts de marchés et augmenter les revenus Les V&M doivent être intégrées (Madhani, 2016). Lorsque les V&M sont complètement intégrées, les limites fonctionnelles deviennent floues.

C'est pour cela qu'une relation entre les V&M de type intégrée partage les structures, systèmes et récompenses. Ensemble ils conçoivent, développent et implantent des mesures de performances et de récompenses communes. La budgétisation devient plus flexible et moins contentieuse. Il y a un réel travail d'équipe et une pensée stratégique. Par-conséquent, ce type de relation apporte un avantage compétitif durable à l'organisation. Elle se situe également à la plus haute position du modèle intégratif.

En résumé, peu importe l'interface de travail établie entre les ventes et le marketing, l'important est de bien définir les rôles et les types d'interactions attendus. La

quête de résultats devrait en elle seule motiver les organisations à se pencher sur la relation de leur département des ventes et du marketing.

6. Avantages d'une meilleure collaboration

La pression de la compétition, le cycle de vie des produits plus court et les demandes croissantes des clients poussent les organisations à augmenter leurs habilités à s'adapter plus efficacement. Cependant, la plus grande quête de toutes les organisations est celle d'atteindre de meilleures performances. Nous en avons parlé tout au long de cet essai. Une des solutions est de travailler de façon plus horizontale. C'est à dire, de briser les barrières entre les différentes fonctions et stimuler le travail d'équipe dans toutes les fonctions de l'organisation (Rouziès et al 2005). La relation de travail entre les V&M est souvent décrite comme étant insatisfaisante donc, peu importe l'amélioration de l'interface, il y aura des effets positifs sur les performances de l'organisation.

Ainsi donc, les organisations qui intègrent efficacement les activités de V&M sont plus susceptibles d'atteindre de meilleures performances corporatives en termes de ventes, profitabilité, parts de marché et de satisfaction client. Selon une étude de 2011 du groupe Aberdeen citée par Madhani (2016), les organisations dont les V&M sont fortement alignés réalisent en moyenne, 32% de croissance de revenus, pendant que leurs compétiteurs moins alignés ont vu une perte de revenu de 7%. Aussi, selon Sirius Decision reseach report (Madhani, 2016) les organisations œuvrant dans le B2B dont les

V&M sont bien alignés atteignent 27% plus rapidement leur croissance des ventes et de leurs profits sur 3 ans.

Ainsi donc, l'amélioration des performances organisationnelles suite à une meilleure collaboration entre les V&M s'expliquent entre autres par un gain d'efficacité opérationnelle due à de meilleures prévisions, planification de la production et de l'optimisation (Madhani, 2016). Évidemment, si la planification budgétaire se fait conjointement entre les V&M, les prévisions seront plus proches de la réalité. Si la planification marketing se fait conjointement, les ventes auront tendance à mieux l'accepter et l'exécuter donc ils auront davantage de succès. En ce sens, Les organisations qui ont des V&M alignées obtiennent 38% plus taux de gains de ventes et sont 67% meilleurs à finaliser des transactions de ventes (Madhani, 2016).

De plus, elle permettrait d'optimiser les ressources internes. Donc obtenir plus avec les ressources actuelles. C'est important dans un contexte où les ressources humaines sont souvent comptées, elles doivent être bien gérées et bien exploitées.

Dans l'hypothèse où une organisation passe d'une relation indéfinie à une relation davantage collaborative ou intégrée, elle s'engage peut-être dans un processus long et complexe dépendamment de la taille, structure et culture de l'organisation. Cependant, nous l'avons vu, ce processus peut faire la différence entre une entreprise qui a un avantage compétitif qui lui permet de surpasser la concurrence en créant une

meilleure offre de valeur aux clients, en augmentant significativement la satisfaction et la confiance des clients, puis en augmentant le taux de rétention de la clientèle à long terme. Il faut souligner qu'il a été démontré que l'offre de valeur aux clients a un effet direct sur les performances organisationnelles (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). Même chose pour la satisfaction client qui est un précurseur à la profitabilité, la loyauté et l'intention d'achat des clients (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). A cet effet, les organisations qui ont des V&M alignés obtiennent un taux de rétention 36% plus élevé que les autres (Madhani, 2016).

Donc, cet avantage compétitif vient du fait qu'en travaillant ensemble et en partageant davantage d'informations sur les clients et le marché, on accroît les capacités d'adaptation de l'organisation aux changements rapides de l'environnement et des besoins des clients.

Enfin, bien coordonnée, une meilleure collaboration engendre une meilleure relation. Par-conséquent, elle engendrera une diminution des conflits interdépartementaux. Selon Dewsnap et Jobber cité par Madhani (2016), les hautes directions qui mettent l'emphase sur l'amélioration de l'intégration des V&M vont favoriser une meilleure compréhension mutuelle et une meilleure coopération. Sachant que la relation entre les ventes et le marketing est la source la plus importante de conflits dans l'organisation, qui plus est, ils sont les deux départements les plus influents sur le chiffre d'affaire, il faut leur porter une attention particulière.

En résumé, nous savons que la relation V&M a un impact direct sur les clients mais ce qu'il est souligné, c'est le potentiel incroyable que cette relation pourrait avoir sur les performances générales de l'organisation.

7. Méthodologie

Cette revue de littérature sur la collaboration entre les V&M fait ressortir les différentes causes qui expliquent la difficulté des deux départements à collaborer. Elle met également en valeur les antécédents de la collaboration. La synthèse des informations nous a inspiré un modèle intégratif qui valorise quatre antécédents: partage d'information, liens structuraux, conflits interdépartementaux et attitude des employés, puis deux facilitateurs : communication et attitude du management envers la coordination. Nous prétendons que ces éléments affectent positivement ou négativement les performances générales de l'organisation.

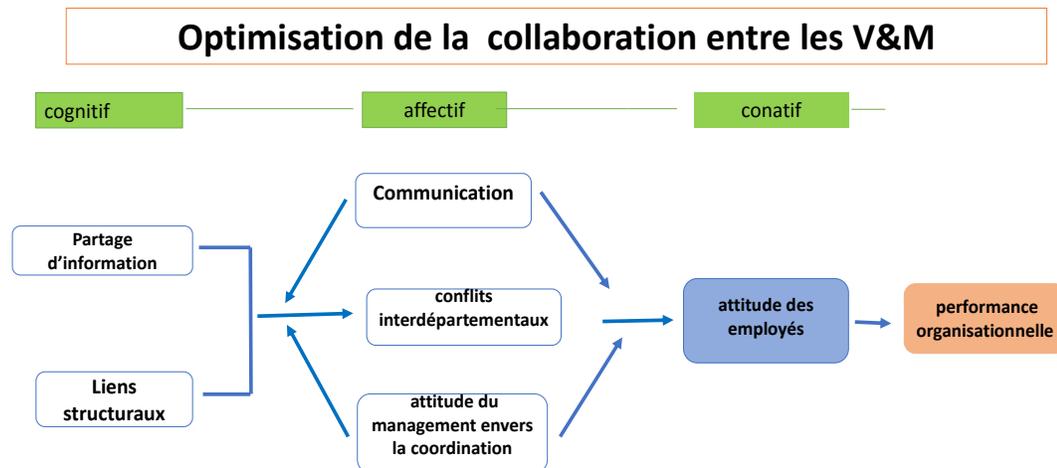


Figure 7 : Modèle intégratif

7.1. Attitude

L'objectif recherché est la collaboration et celle-ci nécessite la participation des individus. C'est pourquoi, l'attitude des participants aura un impact direct sur la qualité de la collaboration ainsi que les bénéfices recherchés. Dans cette optique, le modèle intégratif présenté dans ce travail s'est inspiré des trois composantes de l'attitude : cognitive, affective et conative.

Ainsi, l'attitude d'un individu réfère à sa prédisposition d'évaluer (positivement ou négativement), à réagir émotionnellement et à agir. L'attitude cognitive réfère aux connaissances et à l'expérience, l'attitude affective correspond aux émotions

et aux sentiments alors que la conative fait référence à l'impulsion déterminant un acte, un effort quelconque.

7.2 Attitude cognitive

D'abord, l'élément cognitif de l'attitude est représenté par le partage d'information qui inclue l'intelligence du marché et l'apprentissage organisationnel. L'objectif est que l'intelligence du marché soit partagée d'un département à l'autre. Nous croyons qu'en plus de favoriser la collaboration, le fait de partager de l'information aide à bâtir un lien de confiance et une vision commune. Idéalement, l'organisation devrait mettre de l'avant une culture d'apprentissage organisationnelle, pour que tous et chacun sente qu'il peut contribuer aux apprentissages.

De plus, les apprentissages suscitent de nouvelles idées et enrichissent les échanges. Ce qui incite encore davantage à la collaboration et l'appréciation de chacun. Donc bâtir un lien de confiance, une vision commune et le partage d'idées réduira le nombre de conflits interdépartementaux. Le directeur marketing confirme : « Les informations ne circulent pas entre les ventes et le marketing. Nous mettons la faute sur le manque de temps. Cependant, le peu d'investissement de temps qu'on investirait réduirait grandement les conflits et malentendus entre les deux départements ».

La littérature n'a pas étudié l'effet direct du partage d'information sur les conflits interdépartementaux. Par-contre, Le Meunier-FitzHugh et Piercy (2007), le mentionne comme étant un antécédent à la collaboration entre les V&M. Pour que la

collaboration ait lieu, il faut un minimum de conflits (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). Ceci et le modèle intégratif nous amène à suggérer la proposition 1.

Proposition 1 : Le partage d'information réduira les conflits interdépartementaux.

Ensuite, un autre élément à considérer est la création de liens structuraux entre les deux départements. En effet, le fait de bâtir formellement des ponts entre les départements favorise la collaboration. Partager des employés, créer des comités qui incluent des membres de chaque département et inclure systématiquement les ventes dans la planification marketing va apporter crédibilité et confiance aux projets qui seront mis de l'avant. Que ce soit pour la planification annuelle, les plans marketing ou les budgets. Le directeur des ventes raconte : « Je ne suis jamais consulté par la haute direction pour la planification. Ça me cause beaucoup de frustration si les budgets ne tiennent pas compte de notre réalité ». Donc, utiliser les liens structuraux pour inclure les deux partis, va favoriser leur succès et l'adhésion des membres des équipes à ces projets en plus de réduire le nombre de conflits interdépartementaux (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). D'où notre proposition 2.

Proposition 2 : Les liens structuraux entre les V&M réduiront les conflits interdépartementaux.

7.3 Attitude affective

Quant à l'élément affectif de l'attitude, il est représenté par les conflits interdépartementaux. En effet, peu importe la nature du conflit entre les V&M, il aura un impact négatif sur l'état affectif de l'individu ou du groupe. Il est alors probable que

plusieurs ne se sentent pas bien dans leur environnement de travail ou dans leurs échanges avec les autres. Qu'ils aiment moins leur travail ou effectuer leurs tâches. Le gérant de territoire raconte : « Je serais plus motivé à aller vendre si le marketing proposait les produits adéquats et au bon prix pour nos clients ». Étant donné que la littérature n'aborde pas ce sujet, notre proposition est tirée du modèle intégratif.

Proposition 3 : La diminution des conflits interdépartementaux aura un impact positif sur l'attitude des employés.

7.4 Attitude conative

Enfin, l'attitude conative est représentée par l'attitude des employés. Une attitude positive des employés des V&M se traduit entre-autre par de la satisfaction au travail, la mobilisation, la motivation, un esprit d'équipe et une culture d'entraide. La littérature n'aborde pas cette aspect mais notre modèle intégratif propose que dire que les employés ayant une attitude positive passent plus facilement à l'action dans leurs tâches mais également dans leur approche avec les autres. Ils seront portés à en faire plus, à travailler mieux et dans un meilleur état d'esprit. C'est d'ailleurs ce que confirme le chef de produit : « Lorsque la motivation est là, ça me pousse à en faire plus et à m'impliquer davantage. C'est certain que si tout le monde réagit de la sorte, les résultats ne peuvent qu'être meilleurs ».

Proposition 4 : L'attitude des employés à un impact sur les performances organisationnelles.

7.5 Les facilitateurs

D'autre part, notre modèle suggère deux facilitateurs : l'attitude du management face à la coordination et la communication. Ces deux éléments ont la capacité de faciliter la mise en place et la réalisation des autres composantes.

Par-exemple, si le management est favorable à la coordination des V&M, il peut faire en sorte d'avoir une vision commune et des buts communs entre les deux départements, favoriser une culture de partage, de collaboration et d'inclusion (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2006). Le management pourrait décider de créer des liens structuraux ou mettre en place des moyens ou des processus pour le partage d'information. De par son leadership, il peut également avoir une influence positive sur l'attitude des employés. Le VP marketing abonde dans ce sens : « Pour que des changements surviennent dans l'organisation, tout doit partir de l'équipe de leadership ».

Par ailleurs, Le Meunier-FitzHugh & Piercy, (2006) rapportent que la communication est également élément clé pour faciliter tous les éléments du modèle. Elle peut être par courriel, téléphone ou en personne. Qu'elle soit formelle ou informelle, elle doit être efficace sans tomber dans l'excès. Le VP ventes dit: « La communication est la seule façon de briser les silos ». Comme ces éléments ont été démontré par Le Meunier-FitzHugh & Piercy, (2006), nous ajoutons la proposition 5.

Proposition 5 : La communication et l'attitude du management facilitent le partage d'information, la mise en place de lien structuraux, aide à réduire les conflits interdépartementaux et améliorer l'attitude des employés.

7.6 Cadre d'analyse

Afin de situer cette revue de littérature dans un contexte actuel, nous avons fait une démarche qualitative auprès d'une organisation mondiale qui offre des produits et des services à des organismes publics et privés. Nous avons utilisé le modèle intégratif pour faire l'état de la situation de la relation entre les V&M dans cette organisation.

A propos de cette multinationale qui aspire à devenir une compagnie globale, nous pouvons dire qu'elle est le résultat d'une longue suite d'acquisitions et de fusions-acquisitions. Les racines profondes de l'entreprise l'ont longtemps défini comme distributeur mais un virage s'est amorcé il y a environ 10 ans lorsque l'organisation a commencé à faire des acquisitions de compagnies manufacturières. Ce virage s'est accentué il y a 2 ans avec l'acquisition d'une autre multinationale manufacturière qui s'est accompagné d'un changement ferme de mission. Le distributeur veut devenir un fournisseur pour mieux contrôler toute la chaîne de valeur, augmenter ses marges de profits pour mieux faire face à la concurrence et un marché vivant de grands changements.

En ce qui concerne l'unité canadienne, elle a un chiffre d'affaire annuel de plus de 1 Milliard \$ et compte plus de mille employés. Elle a été pratiquement autonome jusqu'à il y a environ 5 -6 ans quand les performances n'étaient plus au rendez-vous. La frontière entre le Canada et la maison-mère américaine est donc tombée tout comme le président Canadien des 12 années précédentes. A cet égard, au cours de 5 dernières années, 4 de ces années ont été mobilisés vers une refonte complète de l'équipe de leadership et de la nouvelle structure de l'entreprise, ainsi que l'ajout de plus de 30% de nouveaux employés en suivi aux acquisitions.

Aujourd'hui, la multi nationale (division canadienne) comporte plusieurs divisions commerciales : une division de services de logistique, une division des produits de marque maison et distribution de produits d'autres fournisseurs. Pour les fins de cet exercice, nous nous limiterons à la division de distribution/ comptes majeurs.

Pour ce qui est de la structure, elle est en silos. Il y a une vice-présidente (VP) marketing et un vice-président ventes qui relève du Président. Spécifique à cette division, deux des huit directeurs marketing se rapportent au VP marketing alors que 4 des 7 directeurs des ventes se rapportent au VP ventes. Cette division représente 75% du chiffre d'affaire de la compagnie.

7.7 Échantillon qualitatif

Dans le but de faire un tour d'horizon complet, nous avons conduits six entrevues semi-dirigées auprès de gens d'expériences provenant des deux départements :

- 1) VP marketing : au sein de la compagnie depuis 2 ans
- 2) Un directeur marketing distribution : depuis 2 ans dans ce rôle mais 15 ans au sein de la compagnie dans différents rôles.
- 3) Un de chef de produits distribution : depuis 1 an dans ce rôle mais 5 ans au sein de la compagnie dont 3 ans comme vendeur.
- 4) VP ventes distribution : depuis 2 ans dans ce rôle mais 7ans au sein de la compagnie dont 5 ans comme directeur.
- 5) Un des directeurs des ventes distribution : depuis 14 ans au sein de la compagnie toujours dans le même rôle.
- 6) Un gérant de territoire distribution : depuis 35 ans au sein de la compagnie toujours dans les mêmes fonctions.

Les différentes personnes ont été interrogé par téléphone ou en personne aux bureaux de la compagnie à Montréal. Les durées des entrevues ont varié selon les individus, ce qui a eu un impact sur le nombre de questions posées. Voici le résumé.

Tableau 1 : échantillon qualitatif

Qui	Où	Durée	Langue utilisée	Nombre de questions
VP Ventes	téléphone	35 minutes	Anglais	12
VP marketing	bureau Montréal	60 minutes	Anglais	18
Directeur marketing	téléphone	90 minutes	Anglais	18
Directeur ventes	bureau Montréal	60 minutes	Français	18
Chef produit	bureau Montréal	90 minutes	Français	18
Gérant de territoire	bureau Montréal	90 minutes	Français	18

Autant d'hommes que de femmes ont été interrogé mais nous utiliserons le masculin pour la rédaction.

7.8 Structure du guide d'entrevue

Un guide d'entrevue a été créé pour servir de cadre aux entrevues. Ce guide est divisé en 4 catégories et comporte 18 questions. Chaque catégorie représente un lien entre les antécédents du modèle intégratif et inclus des questions sur les deux facilitateurs de ce modèle,

Trois objectifs étaient visés :

- 1- Évaluer la situation actuelle de la relation entre les V&M dans l'organisation
- 2- Mesurer le modèle intégratif
- 3- Trouver des propositions de solution pour améliorer la collaboration entre les V&M

Dans la plupart des cas, les entrevues ont suivi le guide d'entrevue mais certaines ont mené vers d'autres sujets pertinents. Aussi, par manque de temps, le VP ventes n'a pu couvrir toutes les questions. Cependant, toutes les autres entrevues nous ont fourni une multitude d'informations intéressantes.

8. Analyse des résultats d'entrevues

Pour ce qui est de l'état actuel de l'organisation, on nous rapporte que les nombreux changements de Présidents et de l'équipe de leadership se traduisent dans un manque de direction claire. Dans cette mouvance de changement de leadership s'est accru le mouvement de personnel. Par-contre, ce qui retient davantage l'attention sont les effets de la dernière fusion majeure il y a deux ans, alors qu'on me rapporte que les deux entités ont vécu un choc des cultures. L'intégration de la nouvelle entité combinée aux changements de leadership et changements de mission s'est traduit par un flou au niveau des fondements de l'identité de l'organisation ressenti par tous.

8.1 Collaboration

En ce sens, les départements de ventes et du marketing ne font pas exception. Un nouveau président, 2 nouveaux VP (V&M) ainsi qu'une refonte complète des structures des deux départements donne l'impression que tout est en reconstruction. On nous indique également que cette structure en silo est devenue très hiérarchique et que les décisions doivent venir du haut de la pyramide : « Ça prend des lunes pour que les décisions arrivent en haut et prend beaucoup de temps pour redescendre vers le bas. C'est encore plus long pour que l'information bouge horizontalement » nous dit un des participants

.

À cet effet, tous les participants ont classé la collaboration entre les V&M comme étant indéfinie. Chacun travail de son côté sans vraiment interagir avec l'autre ni connaître leurs objectifs. Les six personnes interrogées sont unanimes à l'effet que la collaboration entre les V&M aurait avantage à être améliorée. Pour illustrer le chemin qu'il y a à parcourir, une de ces personnes du côté ventes dit : « Avant même de parler d'amélioration de la collaboration, encore faudrait-il y avoir d'abord une relation entre les départements ! » Puis il enchaîne en disant « Le succès de la collaboration entre deux départements se bâtit à partir d'un cumul d'expériences positives. Comme ça fait plusieurs années que les expériences ne sont pas positives, il n'y a plus de lien de confiance et la crédibilité ne sont plus au rendez-vous

Pour expliquer ceci, le directeur marketing raconte : « Nous pouvons dire qu'il y a eu l'époque avant et après l'arrivée des deux nouveaux VPs (V&M) il y a deux ans. Avant leur arrivée, les deux départements travaillaient non seulement en silos mais en plus, un contre l'autre. Il n'y avait aucun lien de confiance. Nous ressentons encore les traces de cette époque. » Le VP vente et le directeur des ventes expliquent que jusqu'à tout récemment, ils ne pouvaient qualifier le département de Marketing comme un département faisant du marketing. Selon eux, c'était un groupe d'individus qui entretenait des relations avec des fournisseurs. Le VP ventes ajoute : « Ils avaient leurs propres buts et ces buts étaient différents des nôtres. Or, depuis environ, 2 ans, il y a eu beaucoup de changements dans l'organisation. Nous avons maintenant un vrai département de marketing. »

A ce propos, le VP Marketing raconte « En ce moment, les V& M vivent un périple parsemé d'obstacles où tout est à bâtir. La priorité, en ce moment, est de structurer notre département et mettre de l'ordre dans notre portfolio. Un travail qui n'a jamais été fait au cours des 15 dernières années. » Puis il ajoute : « La collaboration entre les V&M est importante pour moi mais aucun processus n'a encore été établi sur la façon dont les 2 départements travailleront ensemble. Depuis mon arrivée et celle du VP ventes il y a deux ans, nous avons amorcé un travail en collaboration. La vision est là mais il faut du temps pour la réaliser. » Le VP ventes confirme cette collaboration nouvelle et ajoute : « Nous avons amélioré la collaboration. Est-ce que nous pourrions l'améliorer davantage ? Certainement. Particulièrement dans le contexte où notre marché est en grands changements et notre organisation l'est aussi. »

Parlant de changements, le directeur marketing raconte « Même si vous voulions collaborer, ce serait difficile car nous (V&M) subissons les conséquences des réorganisations des autres départements (opérations, service à la clientèle, contrat et soumission, chaîne d'approvisionnement). On nous a ajouté des tâches qui ne devraient pas nous revenir ce qui fait que nous sommes pris dans le quotidien. Nous sommes brisés de l'intérieur. »

Cette collaboration entre les VPs est perçue de tous mais pour le moment mais elle semble s'arrêter à ce niveau. Le directeur marketing témoigne qu'au quotidien, les deux départements travaillent de façon non définie. Le chef de produit renchérit en

disant : « tout le monde (V&M) fait ses choses de son côté et saute la clôture quand ils ont besoin d'aide sinon il ne se passe pas grand-chose entre les deux départements. Ce qui se passe du côté des ventes ? Aucunes idées. »

De plus, on nous a raconté que cette collaboration plutôt inexistante pourrait être expliquée par un débalancement au niveau du pouvoir. Il y a 15 ans, tout tournait autour des ventes. Le marketing s'assurait de fournir aux ventes tout ce qu'ils avaient besoin pour conclure des ventes et cherchaient des nouveaux produits à ajouter au portfolio. Il y a 8 ans, il y a eu un revirement qui fait en sorte qu'aujourd'hui encore, les ventes sont au service du marketing.

8.2 Liens structuraux

Ensuite, regardons du côté des liens structuraux, comme les bureaux des VPs sont côte à côte, ils disent se consulter quotidiennement. Par-contre, aucun processus formel de planification n'est établi. La planification budgétaire a pris un virage l'an dernier en passant d'une responsabilité aux ventes vers le marketing avec un apport des ventes.

La réalité des directeurs est un peu différente puisqu'ils sont situés dans deux provinces différentes. Les deux directeurs ont une bonne relation mais ne sont pas impliqués dans la planification. Le directeur des ventes dit « Actuellement, je ne suis jamais consulté pour la planification. Personne ne m'appelle pour valider ou confirmer si

la direction envisagée serait alignée avec les besoins des clients ou nos objectifs.

Des VPs qui ne consultent pas leurs directeurs pourraient mal orienter les résultats de la planification ».

A ce propos, le chef de produit et gérante de territoire confirment que la planification se fait seulement à haut niveau et n'impliquent ni les vendeurs ni les chefs de produits. Selon elles, les directeurs peuvent parfois donner leurs inputs mais ne sont pas inclus dans le processus. Selon la gérante de territoire, cette façon de faire donne de mauvais résultats et fait perdre de la crédibilité au marketing qui pousse des plans inadaptés. En revanche, la chef produit raconte : « Nous, les chefs de produits, embarquons toujours dans la roue qui tourne lorsqu'elle est à mi-chemin ou au $\frac{3}{4}$. On ne nous tient pas vraiment au courant des étapes précédentes et on ne nous met pas à contribution non plus. »

Outre la planification entre les VPs, les deux départements ne partagent aucunes ressources et aucun comité de travail n'est en place. Il peut arriver que des équipes de travail « cross fonctionnelles » peuvent être formées lorsqu'il y a de très gros projets à coordonner mais c'est plutôt rare et il n'y a rien de formel.

8.3 Partage d'informations

En ce qui concerne le partage d'information, ici aussi rien n'est formalisé. Il y a certes un *CRM (customer relationship management software)* mais il semble que

personne ne l'utilise car personne n'a été formé pour bien l'utiliser et il n'est pas bien adapté à leur réalité.

De plus, comme dirait l'équipe marketing : « nous ne pouvons partager ce que nous n'avons pas. » En effet, il semble que la collecte d'information soit un grand défi car les données sont pauvres tant à ce qui a trait aux clients qu'aux données internes. Les systèmes ne sont pas interreliés et que les informations sont emprisonnées dans les ordinateurs de chacun.

En fait, les seules données utilisées sont soit celles des États-Unis qu'on essaie d'adapter pour le Canada ou on achète des bases de données (très rarement car très coûteux). La VP marketing dit qu'avant de penser à un master data, il faudrait d'abord faire un énorme ménage de la base de données et ce n'est pas la priorité pour le moment. Et le directeur marketing renchérit en disant que les informations qu'ils obtiennent sont questionnables, et que de toute façon, il n'aurait pas de temps de disséminer les informations correctement.

En ce qui concerne l'information en provenance des ventes, la VP marketing rappelle qu'aucun processus formel de partage d'information entre les V&M n'est en place mais confirme que l'information qualitative pourrait être utile. Selon l'équipe marketing il y aurait beaucoup de loups solitaires parmi les vendeurs et qu'ils gardent l'information pour eux croyant que cette information leur donne du pouvoir. « Ils ont

beaucoup de succès dans leur territoire sans toutefois partager aucune information. » dit le chef de produits.

Du côté des ventes, ils confirment qu'il n'y a aucun partage d'information entre les départements. Lorsque le marketing veut des conseils ou des informations, la perception des ventes est qu'ils se dirigent vers le haut pour prendre des décisions plutôt que d'aller vers les ventes ou le marché. Il n'y aurait pas d'intégration des connaissances des ventes sur leur marché dans le but de mieux répondre aux besoins des clients. Selon eux, lorsqu'il y a du partage d'information, rien n'est compilé et c'est vite oublié. Étant basé en Ontario, le marketing se fie beaucoup sur ce qu'ils voient localement et veulent l'appliquer nationalement. Cependant, les réalités régionales peuvent être vraiment différentes.

8.4 Conflits interdépartementaux

En effet, ces réalités régionales peuvent causer certains conflits entre les V&M. Cependant, ce n'est pas la seule cause de conflits. Le gérant de territoire croit que la majorité des conflits proviennent d'un manque de confiance entre les départements, une mauvaise communication et un manque de partage d'information. Selon lui, le marketing n'a pas confiance que les ventes font bien leur travail : « Lorsque les ventes n'ont pas de succès avec un produit proposé par le marketing, on leur dit : « retourne le vendre, apporte la feuille de Q&R (questions et réponses) que le marketing vous a préparé et vend. » Si ça ne fonctionne toujours pas, on nous dit que nous n'avons pas la

bonne attitude. » En ce qui a trait à la communication, il donne l'exemple d'une tâche transférée grossièrement du marketing vers les ventes par courriel, sans trop d'explications. Le fait de se débarrasser d'une responsabilité de cette façon, n'assure nullement une garantie d'un travail bien fait mais un sentiment de frustration et un conflit éventuel.

Quant aux conflits reliés au manque de partage d'information, il réfère au fait qu'ils seraient surtout causés par un manque de connaissance du marché du marketing qui n'interagit pas avec les ventes pour mieux le connaître.

De son côté, le directeur des ventes croit plutôt que la plus grande cause de conflit est principalement dû au fait que chaque département poursuit ses propres buts et objectifs. Le VP marketing quant à lui dit travailler à changer de vieilles façons de faire. « Il n'y a pas si longtemps encore, c'était pratique courante que le marketing statue sur les manufacturiers ou les produits focus alors que les ventes mettaient de l'emphase sur d'autres produits. Nous faisons des promesses à des manufacturiers pour perdre la face en cours de route avec des résultats qui ne suivaient pas ».

Quand le directeur marketing admet que son département a contribué au fil des ans à entretenir des conflits. « Nous avons ajouté au portfolio des représentants des produits qui entre en concurrence les uns avec les autres. Les vendeurs ne veulent pas aller voir un client une journée pour leur proposer le "meilleur" produit puis se contredire la semaine suivante en présentant un produit équivalent d'une autre marque ».

D'autre part, le chef de produit soulignait le manque de clarté dans les rôles de chacun : « il m'arrive de me demander si c'est vraiment à moi de faire une tâche ou une autre. Mon rôle versus celui des représentants n'est pas toujours clair ».

8.5 Attitude du management

En ce qui concerne l'attitude du management face à la collaboration, les deux VPs se disent conscients du grand pouvoir qu'ils ont pour éviter certains conflits interdépartementaux et sur l'influence qu'ils ont sur la collaboration et sur le fait ou non de travailler dans la même direction. Le VP marketing ajoute : « Comme notre structure est en silos (en opposition aux unités d'affaire), nous devons nous entendre sur les objectifs pour minimiser les conflits. Il faut s'assurer d'établir des objectifs qui sont alignés entre les deux départements. Si nous, les VPs sommes alignés, ça devrait avoir un impact sur nos équipes ». On nous a confié que pour la première fois cette année, les VPs se sont présentés leurs objectifs et ont ensemble révisé les buts. Ils ont débattu certains points sur lesquels ils n'étaient pas d'accord.

Malgré le fait que les VPs affirment collaborer étroitement et que cette collaboration semble être connue de tous, on nous a rapporté ne pas ressentir les effets de cette collaboration. « S'ils ont une vision commune, elle ne nous est pas partagée. » dit le chef de produit. Le gérant de territoire abonde dans le même sens : « Est-ce à cause de la culture ou de la somme des individus ? Je ne sais pas. Par-contre, je sais que les VPS travaillent ensemble mais ça s'arrête là et on ne nous communique presque rien ».

En résumé, l'intention de collaboration est là mais ne semble pas se faire sentir par les deux départements. Que ce soit par la vision ou les objectifs communs, rien ne semble vraiment clair ou divulgué.

8.6 Communication

Ensuite, nous avons abordé le sujet de la communication et des interactions formelles et informelles. Tous s'entendent pour dire que la communication devrait être améliorée. Le directeur des ventes raconte : « La communication est quasi inexistante. A part un meeting national commun ou le marketing pousse aux ventes, aucun meeting ou appel/ conférence n'est cédulé dans l'année entre les 2 départements. Les communications sont en silos sans aucun corridor entre les 2 départements ».

À ce sujet, depuis 5 ans, les ventes et le marketing se rencontrent qu'une seule fois par année lors de la réunion nationale des ventes. Le directeur marketing nous raconte qu'il y a 15 ans, il y avait une réunion nationale et 4 réunions régionales V&M. Il raconte : « La relation V&M n'était peut-être pas parfaite mais la communication était très bonne ». Selon le VP marketing une seule réunion par année n'est pas suffisante pour créer des liens entre les départements. « Nous nous voyons quelques jours en début d'année puis plus rien par la suite ».

De plus, cette réunion nationale est organisée par le marketing et seul le marketing est appelé à présenter. On nous indique qu'il n'y a pas vraiment de moment

prévu pour les échanges. Selon le gérant de territoire, cette réunion est à l'image de la communication actuelle : « Présentement la communication est unidirectionnelle, du marketing vers les ventes ».

Ainsi, les réunions régionales communes ont été abandonnées mais les V&M ont chacun leur réunion trimestrielle. Le chef de produit témoigne : « Nous avons des réunions à tous les 3 mois et jamais les ventes ne sont invitées. Les ventes ont également des réunions régulières auxquelles nous ne sommes jamais invités. Nous ne pouvons mettre la faute sur la distance. Il y a physiquement des chefs de produits dans les mêmes villes que certains vendeurs ».

Quant aux communications informelles, on nous a confié qu'il y en a régulièrement entre les VPs et entre les directeurs. Moins par-contre entre les chefs de produits et les vendeurs. Le directeur marketing trouve que la communication est en mode de crise. Donc principalement lorsqu'il y a des problèmes à régler. En ce sens, le chef de produit a dit : « Je n'ai pas l'impression de connaître leurs clients car ils me contactent uniquement lorsqu'il y a un problème. Ça ne me donne pas l'impression de faire partie de l'équipe. Il n'y a malheureusement pas d'équilibre entre les succès et les problèmes. Je ne sais donc pas si mon travail a réellement un impact sur le marché ».

Enfin, tout le monde se plaint de la surabondance de courriels. Comme si c'était la seule façon de communiquer aujourd'hui. Certain reçoivent ces courriels

comme une façon de se débarrasser d'une tâche ou déverser de l'information sans contexte à l'autre département. D'autres croient que c'est une façon de garder des traces des échanges par manque de confiance envers les autres.

8.7 Attitude des employés

Selon le directeur des ventes, il y a un lien direct à faire entre l'attitude des employés et les performances générales de l'organisation. Selon lui, le départ de nombreux employés, les nombreux changements au niveau de la haute direction ainsi que la perte de motivation et mobilisation générale ne sont pas dû au hasard. Elles sont en lien direct avec les difficultés qu'a affronté l'organisation.

Quant à lui, le directeur marketing voit un lien direct entre l'attitude des employés des ventes et le mode de récompenses : « Comment puis-je motiver une équipe de vente si la direction des ventes décide de ne pas les payer sur la vente de certains produits dont je veux en faire la promotion. Même si on s'apprécie et on se respecte, si l'organisation ne les paye pas sur les produits que je leur propose, nous n'aurons pas les résultats désirés ». Puis pour ses employés au marketing : « Nous passons beaucoup de temps à planifier les objectifs pour notre département. Cependant, bons ou mauvais résultats, nous recevrons une hausse salariale minimale alors que les ventes avec de bon résultats, obtiennent des commissions et de grands honneurs ».

Enfin, la gérante de territoire témoigne : « Comment expliqué qu'après autant d'année le marketing nous amène à avoir le gout de rester chez nous, démotivé ? Après nous avoir fait croire que le potentiel de marché pour un bon produit était de 100 000\$ alors qu'en fait, après avoir travaillé avec acharnement, nous pouvions en tiré maximum 3 000\$. De plus, ça coupe la motivation pas à peu près, après avoir eu l'air stupide 2-3 fois devant le client pour lui avoir proposé un produit inadéquat imposé par le marketing ».

8.8 Résultats organisationnels

L'organisation accumule les mauvaises performances (ventes et profits) depuis 5 ou 6 ans. C'est difficile pour le moral de tous, des représentants jusqu'à la maison mère au Etats-Unis semble-t-il. On nous a mentionné qu'avant cette période difficile, la relation ventes-marketing n'était pas nécessairement mieux mais le marché se portait vraiment bien. À partir du moment où le marché a commencé à devenir un peu plus difficile et que la concurrence s'est intensifiée, les maillons faibles de l'organisation ont commencé à paraître.

En ce sens le gérant de territoire dont le marché a vécu et vit encore de grands changements précise : « comme nous sommes très désorganisés, nous avons du mal à suivre. » Le directeur marketing ajoute : « Nous travaillons tous de façon réactive. Nous subissons les changements du marché et réagissons souvent trop tard. Nous ne faisons

pas un bon travail de planification car nous sommes pris dans les problèmes quotidiens. C'est évident que ça ne nous permet pas d'être performants comme organisation. »

En résumé, la relation ventes-marketing est de nature indéfinie. Les entrevues confirment des liens structuraux quasi inexistantes sauf peut-être à haut niveau, un partage d'information faible, la présence de conflits interdépartementaux, un manque de communication et une attitude du leadership favorable à la collaboration sans toutefois porter des actions véritables en ce sens. L'attitude des employés n'est pas très favorable et les résultats organisationnels ne sont pas à la hauteur depuis des années.

9. Discussion des résultats d'entrevues

Le but de cet essai est de découvrir les antécédents à la collaboration entre les V&M mais surtout, d'arriver à identifier ceux qui pourraient avoir le plus d'impact et les insérer dans un modèle simple qui reflète le mieux possible la réalité. Bien que l'échantillonnage d'entrevues ait été limité, les informations recueillies nous ont apporté des éclairages intéressants sur le modèle proposé. En effet, les antécédents à la collaboration suggérés ont suscité beaucoup d'intérêt et de réactions nous indiquant que notre vision est bien proche de la pratique.

En ce sens, les conflits interdépartementaux sont vraiment au cœur des conversations. Les sources de conflits ciblent principalement la planification plus ou moins performante et le manque de partage d'information dû au travail en silo. La communication et l'attitude de la haute direction ont souvent été cités comme étant des

éléments clés, tant sur la mise en place de certains processus relatif à la planification que pour le partage d'information. Cependant, le management a certainement plus d'impact que nous avons anticipé, particulièrement dans leur pouvoir à diminuer les conflits interdépartementaux en favorisant des objectifs commun et une vision commune par - exemple. Ceci va dans la même direction que nos propositions 1, 2 et 5.

Enfin, l'attitude est l'élément nouveau qui n'a pas été mentionné dans la littérature. À la lumière des entrevues réalisées, nous avons pu constater que la présence de conflits nuit à l'attitude (motivation, satisfaction, etc...) des employés. À l'inverse, le partage d'information et les liens structuraux semblent diminuer les conflits qui entrainera une attitude positive des employés. Tous s'entendent pour dire que des employés motivés seront davantage engagé au travail et seront plus performants. Nous croyons qu'une attitude positive et les antécédents à la collaboration entraineront de meilleures performances générales comme l'indique la proposition 4.

Evidemment, il serait intéressant de poursuivre plus loin la quête d'information pour confirmer l'efficacité du modèle proposé mais nous en avons suffisant pour être confiant de sa pertinence de ce modèle et que l'application de celui dans la pratique aura des impacts positifs dans les organisations.

10. Constat de l'analyse des résultats

Selon les informations recueillies, l'organisation pourrait réellement bénéficier d'une amélioration de la collaboration entre les ventes et le marketing. Les circonstances entourant cette organisation telle que la taille de l'organisation et les conflits tant au rôle qu'aux objectifs de chacun, nous poussent à recommander un travail interdépartemental de fond. Sachant que le marché dans lequel cette entreprise évolue est en grand changement et les produits vendus sont de plus en plus perçus comme étant des commodités, pour maximiser les résultats du travail de collaboration, il faut viser le haut de l'échelle de l'intégration pour mieux s'adapter et développer un avantage concurrentiel durable.

10.1 Mission et valeurs

Toutefois, avant même de regarder cette relation, force est de constater que tous les changements de leaderships, de mission et les acquisitions se font ressentir par les employés de façon général. En effet, la mission d'entreprise et les valeurs ne sont plus claires. D'un point de vu organisationnel global, il serait primordial de bien se définir, de bien communiquer sa mission stratégique et d'intégrer des valeurs telles que la collaboration et l'esprit d'équipe à tous les employés, anciens et nouveaux.

10.2 Vision, règles d'engagement et intégration des activités

Un des points forts bien établis dans l'organisation est la compréhension de l'importance et de la volonté de la haute direction à collaborer. La vision de l'intégration

des deux départements est là mais n'a pas été mise de l'avant à ce jour. La première étape est d'établir les règles d'engagement. C'est-à-dire d'établir des règles claires, transparentes et accessibles à tous sur le type de collaboration et de relation que nous voulons créer. Pour ce faire, il est intéressant d'impliquer les employés des deux départements et communiquer cette vision de deux départements suffisamment unis et coordonnés qu'ils donnent l'impression de former une seule unité. De plus, il est important de parler des bénéfices que tous en retireront pour favoriser leur adhésion et donner du sens à ce projet car certain n'y verrons qu'un surplus de travail.

En ce sens, nous aurons besoin de leur engagement et mobilisation pour arriver à intégrer certaines activités qui étaient jusqu'à maintenant sous l'unique responsabilité de l'un ou de l'autre. Dorénavant, ces activités se feront avec la participation de l'un et l'autre :

- Planification des produits et objectifs de ventes
- Proposition de valeur pour les différents segments de marchés
- Évaluation des besoins des clients
- Matériel de promotion
- Analyse des meilleures opportunités par segment
- visite de clients

La vision est un bon point de départ. Par-contre, l'étape suivante est d'établir les processus pour la réalisation de celle-ci. Dans une organisation aussi grande que celle-ci, l'absence de processus mènera tous et chacun dans toutes les directions.

10.3 Créer des ponts, intégrer les processus et les systèmes

Quand il s'agit d'améliorer la relation entre deux fonctions, la *communication* joue un rôle clé. Il ne faut pas attendre les communications spontanées car elles n'arriveront pas. Il faut les planifier. Nous ne visons pas nécessairement une augmentation du nombre de communications mais plutôt des communications disciplinées. C'est pourquoi, en plus de la réunion nationale annuel, nous recommandons des rencontres entre les ventes et le marketing à tous les quarts, idéalement de façon nationale mais ça pourrait être régionalement selon la logistique d'organisation.

Dans cet optique, l'*agenda* devra inclure les opportunités majeures ainsi qu'une période d'échange sur les tendances du marché et les problèmes à solutionner. Les discussions doivent mettre l'emphase sur les actions à prendre pour résoudre les problèmes. Qui sait, une fois résolu, les problèmes peuvent mener à des opportunités à discuter au meeting suivant.

Par ailleurs, pour aligner encore plus les deux fonctions, rien de mieux que de créer des opportunités pour que les vendeurs et les chefs de produits puissent travailler ensemble. S'inviter l'un et l'autre dans le quotidien permettrait de mieux se familiariser avec leur façon de penser et d'agir. Par-exemple, un vendeur pourrait travailler un plan

marketing avec un chef de produit alors qu'un chef de produit pourrait s'impliquer dans la proposition de solution pour les clients. Ensemble, ils devraient développer leurs connaissances sur les habitudes d'achats des clients et leurs besoins.

Pour favoriser les contacts, il serait utile d'établir un répertoire des employés accessible et à jour, des lignes directrices ainsi que les processus indiquant quand et qui les vendeurs et marqueteurs doivent contacter selon la situation. Dans une grande organisation comme celle-ci, il peut être parfois difficile de s'y retrouver. Ce répertoire pourrait indiquer la marche à suivre pour bien collaborer dans les activités communes telles que la création de la proposition de valeur client ou dans quel type d'opportunité le chef de produit doit être impliqué ou bien dans quel type de compte que le marketing doit être invité pour les revues d'affaires.

D'autre part, il faudrait établir un processus de planification. La planification commune offre une belle opportunité d'être transparent et conséquent l'un envers l'autre. Il semble que les VPs se consultent mais rien n'est structuré. Par-ailleurs, les commentaires reçus suggéraient d'élargir le nombre de personnes au processus afin de mieux cibler les produits et objectifs. Ceci donnerait de la crédibilité à la démarche et se rapprocherait davantage de la réalité. Il faut donc définir les étapes de planification ainsi que les personnes qui seront consultées ou directement impliquées. Aussi, la révision des objectifs et budgets des VPs avec le président pourrait se faire en présence de l'autre. Pour favoriser la collaboration de tous, il ne faut pas perdre de vue que les buts et objectifs doivent être alignés.

De ce fait, si les buts et objectifs sont alignés, il faudra établir une mesure commune pour évaluer le succès général des efforts communs des ventes et du marketing. Ainsi donc, la suite logique des choses est de créer un système de récompenses qui reconnaît le succès des efforts communs.

En vue de bien coordonner les efforts communs, le logiciel de gestion de la relation client (GRC) déjà en place mais sous-utilisé, offre de belles opportunités. Tout d'abord, il offre la possibilité d'y insérer l'entonnoir du processus d'achat qui démontre les étapes qui mène à l'achat ainsi que les activités associées. L'entonnoir traditionnel qui divisait les étapes marketing-ventes, fait maintenant place à un entonnoir avec des responsabilités partagées.

En ce sens, le GCR est une plateforme interactive qui permet aux ventes et marketing de suivre les étapes de chacun, d'interagir pour les activités communes et d'en apprendre davantage sur le quotidien de l'autre. Nous l'avons vu plus tôt, lorsque les responsabilités sont divisées, l'un et l'autre ont tendance à se blâmer en cas d'insuccès. Pour éviter les conflits mais surtout permettre aux deux départements d'avoir plus de succès, nous proposons d'intégrer le marketing dans le processus de ventes autant pour qualifier les opportunités que d'aider les ventes dans la proposition au client ou durant les négociations. Au même titre que nous proposons d'intégrer les ventes dans le choix et le positionnement des produits ou la segmentation du marché. Les figures 8 et

9 permettent de visualiser à quoi pourrait ressembler le flux de travail des V&M dans un modèle plus intégré.

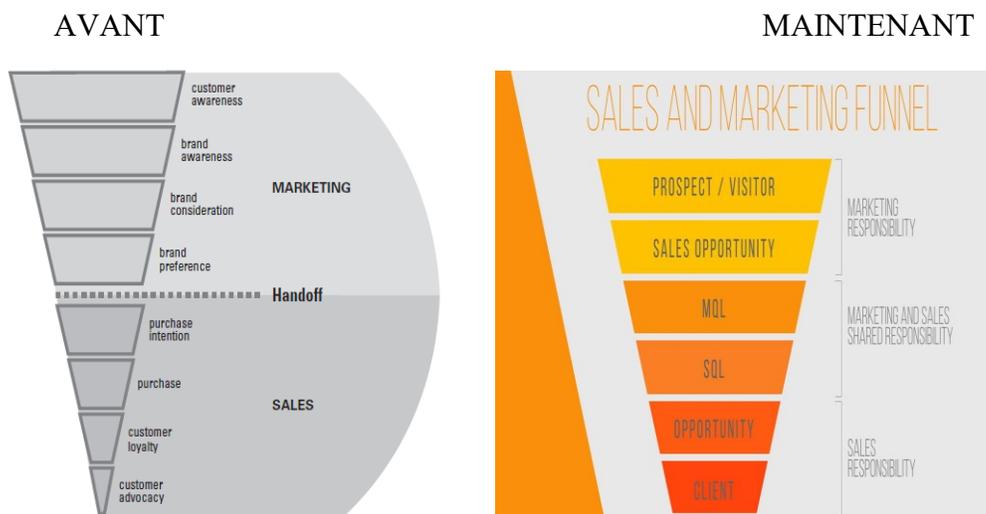


Figure 8 et 9 : Entonnoir des Ventes et Marketing

Source : <http://www.databranding.net>

De ce fait, le logiciel de gestion de la relation client peut être utilisé par les ventes pour donner de la *rétroaction* sur les expériences vécues avec leurs clients, les commentaires des clients ou partager des idées ou leur besoin avec le marketing qui amènerait le client comme centre d'intérêt. Les ventes se disent parfois trop occupé pour insérer des informations dans le GRC. Toutefois, il faut valoriser le partage d'information avec le marketing. Rien n'empêche de recueillir toutes les informations des clients et de les acheminer vers un directeur ou VP ventes qui pourrait récapituler celles-ci au marketing lors d'une rencontre mensuelle. Sinon, le marketing peut planifier

des entrevues avec certains vendeurs préalablement déterminés pour partager les informations en provenance du terrain.

De plus, nous recommandons la création d'un comité de travail composés de chefs de produits et vendeurs qui représenteront leur groupe. Le mandat de ce *comité d'amélioration* est de veiller au bon déroulement des activités quotidiennes entre eux et l'amélioration continue de la collaboration entre les départements. Ce comité pourrait se regrouper une fois par mois dans le cadre d'un appel conférence. Il est important que les membres consultent et informent leurs collègues respectifs de l'avancement des discussions et que les membres varient périodiquement.

Enfin, les entrevues relèvent un manque flagrant de données significatives autant par-rapport aux clients qu'aux fournisseurs avec lesquels ils transigent. Toutes les données sont stockées dans des systèmes indépendants. Aujourd'hui, les données apportent des éclairages importants sur les orientations et les décisions à prendre. Une entreprise de cette taille devrait avoir accès à une base de donnée partagée par tous. C'est pourquoi nous recommandons le développement d'une base de donnée intégrée et mise à jour régulièrement.

10.4 Développer une culture de performance d'équipe

Tout changements apportent son lot de défis. C'est pourquoi, il faut cultiver l'esprit d'équipe et une culture de partage, de respect et de confiance. De plus, il faut

valoriser le travail d'équipe et mettre de l'emphase sur les responsabilités partagées. Les gestionnaires doivent se rendre disponibles pour répondre aux questions et participer à des formations sur l'usage des différents outils que l'organisation devrait offrir à ses employés afin renforcer l'adhésion et l'utilisation des différents systèmes et processus.

Aussi, il faut valoriser l'apprentissage organisationnel. Celui-ci devrait inclure une bonne diffusion de l'information et un partage efficace de l'interprétation de l'information. Pour se faire, l'organisation doit bâtir une architecture qui met en place des mécanismes qui facilitent les apprentissages.

Pour atteindre les résultats désirés, il faut garder en vue les mesures de performances et faire des suivis réguliers sur les résultats. De plus, il serait bien reçu de mettre en place un système de reconnaissance qui souligne non seulement les succès mais surtout, la façon dont les résultats ont été obtenus.

Ainsi donc, un modèle axé sur la collaboration tourne tout autour des gens. Etant donné l'historique, il est probable qu'il y ait un peu de résistance mais de façon générale, les gens sont positifs et ouverts à la collaboration. L'important est de placer les bonnes personnes à la bonne place et au besoin, engager des personnes avec des compétences relationnelles (communication, gestion de conflits, travail d'équipe, etc...).

10.5 Intégrer les structures

En ce qui concerne la structure, elle pourrait être revue une fois que le marketing aura complété son travail de segmentation et qu'une base de données unique

aura été développée. En effet, la plupart des entreprises de ce secteur d'activité travaille en unité d'affaire plutôt que dans une structure en silos. Le fait d'avoir un gestionnaire qui s'occupe autant des ventes que du marketing pourrait faciliter le travail en collaboration.

Une autre direction à envisager serait de diviser le marketing en deux groupes. Un qui aurait des fonctions davantage tactiques, c'est-à-dire, ayant un rôle direct avec les ventes pour les aider à qualifier les opportunités et développer les outils qui pourraient aider les ventes. L'autre groupe aurait davantage un rôle stratégique. C'est à dire un rôle qui a une vision plus large et à plus long terme quant aux opportunités et aux menaces. Ce groupe partagerait leur perception et vision avec la haute direction afin de les informer des grandes tendances.

10.6 Résumé

Au final, cette organisation représente bien le modèle intégratif proposé. Des résultats décevants depuis des années combinées à une attitude des employés plutôt négative est le reflet même de la déconnection entre les ventes et le marketing. Les éléments susceptibles d'améliorer la collaboration passent par le partage d'information, les liens structuraux, la communication et l'attitude du management. Une chose est certaine, avec un tant soit peu d'effort, la situation ne peut que s'améliorer.

Conclusion

Les organisations qui cherchent à l'externe des solutions pour être plus performants ignorent à quel point ils ont un potentiel interne à développer. En effet, une

très faible proportion des organisations peut se vanter d'avoir une bonne collaboration entre le département des ventes et du marketing. La qualité de cette collaboration peut pourtant engendrer un avantage compétitif et de meilleures performances générales à l'organisation alors que l'absence de collaboration nuit à celle-ci.

A cet effet, la revue de la littérature apporte de nombreuses réponses quant aux causes possibles de cette absence de collaboration. Elles peuvent être, par-exemple, culturelles, structurelles ou économiques. Heureusement, la littérature nous éclaire sur les antécédents à mettre en place pour optimiser cette relation. Que ce soit les liens structureaux, le partage d'information, l'attitude du management ou la communication, Plusieurs éléments peuvent être mis en place pour bâtir une relation collaborative entre les ventes et le marketing.

Alors que les recherches lèvent le voile sur les causes, les antécédents et les bénéfices financiers à la collaboration ventes-marketing, presque rien n'a été publié quant à l'impact sur les ressources humaines. Est-ce qu'une mauvaise relation augmente le roulement de personnel ? Est-ce qu'elle influence directement la satisfaction au travail et la mobilisation ? Il pourrait être intéressant d'approfondir les connaissances sur ces questions dans de futures recherches. Une chose est certaine, le sujet de la relation entre les ventes et le marketing est fascinant. L'intérêt est grandissant ce qui nous laisse croire que nous en entendrons parler encore pour les années à venir.

RÉFÉRENCES

- Homburg, C., Jensen, O. et Krohmer, H. (2008). **Configurations of marketing and sales : a taxonomy.** Journal of marketing, 72 (133-154).
- Hughes, Douglas E., Le Bon, J. et Malshe, A. (2012). **The marketing – sales interface at interface: creating market-based a through organizational synergy.** Journal of personal selling and sales management 32 (1), (57-72).
- Kotler, P., Rackham, N. et Krishnarvamy, S, (2006). **Ending the war between sales & marketing.** Harvard Business Review notices of use Restrictions, july-august, (68-78).
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy Nigel F. (2007). **Does collaboration between sales and marketing affect business performance?** Journal of personal selling and sales management, 27 (3), (207-220).
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy Nigel F. (2007). **Exploring collaboration between sales and marketing.** Journal of marketing, 41, 7-8, (939-955).
<https://doi.org/10.1108/03090560710752465>.
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy, Nigel F. (2009). **Collaboration between sales and market orientation and business performance in business-to-business organisation.** Journal of strategic marketing, 17, 3-4, (291-306)
- Le Meunier-Fitzgugh, K. et Piercy, Nigel F. (2009). **Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations.** Journal of marketing management, 25, 5-6, (611-633).
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy, Nigel F. (2010). **Improving the relationship between sales and marketing.** European business review, 22 (3) (287-305).
<https://doi.org/10.1108/09555341011040985>.
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy, Nigel F., (2011). **Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration.** Journal personal selling & sales management, 31 (3), (287-296).
- Madhani, P.M., (2016). **Competitiveness and sustaining performance integrating sales and marketing.** SCMS Journal of indian management, January-March, (19-36)
- Madhani, P.M.,(2016). **Sales and marketing integration: enhancing competitive advantages.** The IUP Journal of business strategy, 13 (4), (50-69).

- Matthyssens, P., et Johnston, Wesley J., (2006). **Marketing and sales optimization of a neglected relationship.** Journal of business & industrial marketing, 21, 6, (338-345). <http://doi.org/10.1108/08858620610690100>.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, Agay, K., Michaëls, RonaldE., Wutz, Barton A. et Zoltners, André A. (2005). **Sales and marketing integration: a proposed framework.** Journal of personal selling & sales management 25, 2, (113-122)
- Rouziès, D. et Hulland, J. (2014). **Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective.** Journal of the academy of marketing science. 42, (511-527).

Annexe 1**Outil de diagnostique****Extrait de Harvard Business Review 2006****Ending the War between Sales and Marketing****Par Philip Kother, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy**

How Well Do Sales and Marketing Work Together?

This instrument is intended to help you gauge how well your sales and marketing groups are aligned and integrated. Ask your heads of Sales and Marketing (as well as their staffs) to evaluate each of the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 is "strongly disagree" and 5 is "strongly agree." Tally the numbers, and use the scoring key to determine the kind of relationship Sales and Marketing have in your company. The higher the score, the more integrated the relationship. (Several companies have found that their sales forces and their marketing staffs have significantly different perceptions about how well they work together—which in itself is quite interesting.)

Scoring

20–39 Undefined	60–79 Aligned
40–59 Defined	80–100 Integrated

Questionnaire

	Strongly Disagree	Disagree	Neither	Agree	Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. Our sales figures are usually close to the sales forecast.	_____	_____	_____	_____	_____
2. If things go wrong, or results are disappointing, neither function points fingers or blames the other.	_____	_____	_____	_____	_____
3. Marketing people often meet with key customers during the sales process.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Marketing solicits participation from Sales in drafting the marketing plan.	_____	_____	_____	_____	_____
5. Our salespeople believe the collateral supplied by Marketing is a valuable tool to help them get more sales.	_____	_____	_____	_____	_____
6. The sales force willingly cooperates in supplying feedback requested by Marketing.	_____	_____	_____	_____	_____
7. There is a great deal of common language here between Sales and Marketing.	_____	_____	_____	_____	_____
8. The heads of Sales and Marketing regularly confer about upstream issues such as idea generation, market sensing, and product development strategy.	_____	_____	_____	_____	_____
9. Sales and Marketing work closely together to define segment buying behavior.	_____	_____	_____	_____	_____
10. When Sales and Marketing meet, they do not need to spend much time on dispute resolution and crisis management.	_____	_____	_____	_____	_____
11. The heads of Sales and Marketing work together on business planning for products and services that will not be launched for two or more years.	_____	_____	_____	_____	_____
12. We discuss and use common metrics for determining the success of Sales and Marketing.	_____	_____	_____	_____	_____
13. Marketing actively participates in defining and executing the sales strategy for individual key accounts.	_____	_____	_____	_____	_____
14. Sales and Marketing manage their activities using jointly developed business funnels, processes, or pipelines that span the business chain – from initial market sensing to customer service.	_____	_____	_____	_____	_____
15. Marketing makes a significant contribution to analyzing data from the sales funnel and using those data to improve the predictability and effectiveness of the funnel.	_____	_____	_____	_____	_____
16. Sales and Marketing share a strong "We rise or fall together" culture.	_____	_____	_____	_____	_____
17. Sales and Marketing report to a single chief customer officer, chief revenue officer, or equivalent C-level executive.	_____	_____	_____	_____	_____
18. There's significant interchange of people between Sales and Marketing.	_____	_____	_____	_____	_____
19. Sales and Marketing jointly develop and deploy training programs, events, and learning opportunities for their respective staffs.	_____	_____	_____	_____	_____
20. Sales and Marketing actively participate in the preparation and presentation of each other's plans to top executives.	_____	_____	_____	_____	_____
	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ =
	Total				

Annexe 2

Guide d'entrevue

Questionnaire

- A) Croyez-vous que la relation entre les V&M pourrait être améliorée?

Liens structureux -conflits interdépartementaux

- 1a) Diriez-vous qu'il y a des liens structureux entre les V&M actuellement dans l'organisation?
- 1b) Selon vous, est-ce qu'il serait possible de faire les choses de mieux ou différemment en terme de liens structureux?
- 1c) Croyez-vous que les liens structureux ont un rôle à jouer dans les conflits interdépartementaux?
- 1d) Croyez-vous que les leaders (directeurs ou vp) ont un rôle à jouer pour faciliter les liens structureux dans le but de prévenir les conflits interdépartementaux
- 1e) Est-ce que la communication a un rôle à jouer entre les liens structureux et les conflits interdépartementaux?
si oui, quel serait le meilleur moyen de communication?

Partage d'information- conflits interdépartementaux

- 2a) Selon vous, est-ce que les V& Marketing se partagent beaucoup d'informations?
- 2b) D'après vous, est-ce qu'il serait possible de faire mieux circuler l'information?
Comment?
- 2c) Avez-vous la perception qu'il y a des signes de conflits entre les V&M à cause d'un manque de partage d'information?
- 2 d) Selon vous, est-ce que les leaders ont un rôle a jouer pour faciliter le partage d'information ?

- 2e) Selon vous, est-ce que le manque de partage d'information est une cause de conflits interdépartementaux?
- 2 f) Est-ce que la communication a un rôle à jouer entre le partage d'information et les conflits interdépartementaux?
Si oui, quel serait le meilleur moyen de communication?

Conflits interdépartementaux – attitude des employés

- 3a) Quand les V&M ont les buts différents ou ne s'entraident pas, diriez-vous que leur attitude générale est affectée? (motivation, satisfaction au travail, esprit d'équipe)?
Percevez-vous une satisfaction au travail, un esprit d'équipe et la motivation des employés V&M?
- 3b) Selon vous, est-ce que les V&M pourraient mieux s'entendre? Est-ce qu'on faire les choses différemment?
- 3c) Croyez-vous que les leaders ont un rôle à jouer pour minimiser les conflits interdépartementaux et encourager une meilleure attitude des employés?
- 3d) Diriez-vous que la communication a un effet modérateur sur les conflits interdépartementaux et l'attitude des employés?

Attitude des employés et performance organisationnelle

- 4a) croyez-vous que l'attitude des employés V&M a un impact sur les ventes?
- 4b) croyez-vous que l'attitude des employés V&M a un impact sur les profits?
- 4c) croyez-vous que l'attitude des employés V&M a un impact sur la profitabilité à long terme?
- 4d) Croyez-vous que l'attitude des employés V&M a un impact pour obtenir de meilleurs part de marchés?