

## Master 2 Marketing et Gestion d'évènement

*Années universitaires : 2018-2019*

# MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE :

*Comment convaincre la force de vente d'utiliser un nouveau support de vente numérique ?*

Par **Céline Bertrand**

**Tutrice de mémoire EM : Sylvie Hertrich**

**Tuteur de mémoire en entreprise : Victor Chekroune**





## REMERCIEMENTS

Arrivée au terme de cette seconde année de master au sein de l'École de Management de Strasbourg, je saisis cette occasion pour exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire, élément majeur de ma dernière année de master.

Je voudrais tout d'abord remercier ma tutrice pédagogique de mémoire qui m'a suivi tout au long de ma réflexion, puis de ma rédaction, Sylvie Hertrich. Elle a toujours été présente pour me donner ses conseils d'experte, même à l'autre bout du monde.

Je voudrais également remercier mon tuteur en entreprise, Victor Chekroune, qui m'a fait confiance dès le début de notre collaboration. Il a su au plus juste me faire part de ses expériences et de ses encouragements pour réussir mon année et la rédaction de mon mémoire.

Par la même occasion je tiens tout particulièrement à remercier ma collègue, Justine Jobert qui m'a soutenue et encouragée tout au long de mon année. Elle m'a été d'une grande aide et m'a permis de mener à bien ma rédaction grâce à sa bienveillance et ses précieux conseils.

Je n'oublie pas tous mes autres collègues qui ont été présents et m'ont soutenue. L'équipe marketing, les commerciaux et leur directeur qui se sont tenus disponibles pour les entretiens et sans qui mon projet n'aurait jamais vu le jour, ainsi que les chefs de produits qui m'ont transmis leur expertise.

Enfin, je tiens à remercier mes proches qui m'ont encouragé et qui ont été là pendant les coups durs. Je les remercie de m'avoir supporté et de m'avoir encouragé à avancer. Je tiens tout particulièrement à faire figurer ici Chloé Riehl-Gerling qui m'a épaulé dans l'aspect théorique et technique du mémoire, sans qui je n'aurais pas été aussi adroite dans la méthodologie.

# Sommaire globale<sup>1</sup>



<b>REMERCIEMENTS</b> .....	
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	4
<b>I. Le marketing numérique</b> .....	4
1. La digitalisation mondiale.....	4
2. Les outils numériques d'aide à la vente .....	6
3. Les freins liés à l'intégration des outils numériques .....	10
<b>II. Convaincre grâce à la gestion du changement</b> .....	13
1. Les freins liés au changement.....	13
2. Les systèmes et processus managériaux dans le processus du changement.....	15
3. La légitimation et l'accompagnement des collaborateurs .....	18
<b>PARTIE 2 : ETUDE METHODOLOGIQUE</b> .....	<b>20</b>
<b>I. Contexte de l'étude</b> .....	<b>20</b>
1. Le contexte du marché de BDR Thermea France .....	20
2. Présentation du nouvel outil d'aide à la vente : l'application hub.....	21
<b>II. Méthode</b> .....	<b>22</b>
1. Méthodologie de recherche .....	22
2. Méthodologie et construction du guide d'entretien.....	28
<b>III. Restitutions et analyse des entretiens semi-directifs</b> .....	<b>32</b>
1. Les données obtenues.....	32
2. Avis critique sur les entretiens .....	40
3. Conclusion faite à la suite de l'étude.....	41
<b>PARTIE 3 : APPLICATION MANAGERIALE</b> .....	<b>42</b>
<b>I. Présentation BDR/HUB et recontextualisation</b> .....	<b>42</b>
1. BDR Thermea France .....	42
2. Le hub .....	42
3. L'application hub .....	43
<b>II. Préconisations et actions apportées par rapport aux limites et freins envers l'utilisation de l'appli</b> ..	<b>46</b>
1. Implication des collaborateurs .....	46
2. L'accompagnement .....	47
<b>III. Evolution à court/moyen terme de l'outil</b> .....	<b>50</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>52</b>
<b>BIBLIHOGRAPHIE</b> .....	<b>59</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>61</b>

---

<sup>1</sup> La table des matières complète se trouve en annexe, à la fin du mémoire

## INTRODUCTION

Notre société arrive dans une toute nouvelle ère numérique et l'adaptation des entreprises à cette avancée fulgurante est primordiale. Certains parlent à présent « *d'entreprises 4.0* »<sup>2</sup> ou « *d'industrie 4.0* ». A l'heure où tous les domaines – scientifiques, médicaux, militaires, automobiles, etc. - se modernisent en adoptant des technologies révolutionnaires, les organisations doivent se mettre au niveau et entamer intelligemment leur transition numérique afin de rester les plus compétitives possibles. Ces nouvelles technologies sont aussi bien mises à contribution dans le secteur industriel que dans les secteurs de recherches et même dans la communication, qui s'en sert pour faire le « buzz ».

Par conséquent, dans un monde économique où la technologie ne cesse d'évoluer, les entreprises doivent tenir le rythme et se démarquer avec des solutions innovantes. Pour cela, il convient de convaincre ses collaborateurs et partenaires de les suivre. C'est dans cette dynamique que le groupe BDR Thermea France a désiré mettre en place un nouvel outil d'aide à la vente destiné à interagir de façon innovante avec ses clients. A cet effet, son équipe commerciale spécialisée dans la prescription, le hub, a été munie d'Ipad contenant l'application d'aide à la vente.

Ce changement de méthode de vente nous amène à se poser la question suivante : comment convaincre la force de vente d'utiliser un nouvel outil de vente numérique ? En d'autres termes, quelle est la méthode pour aider nos collaborateurs à suivre notre transition numérique ?

Nous allons tenter d'y répondre, tout d'abord, grâce à nos recherches universitaires, à travers une revue de littérature. Elle sera composée d'articles académiques élaborés par des chercheurs experts sur les sujets concernant notre problématique et ses concepts – la transition numérique des entreprises, le numérique et le marketing, les méthodologies du processus de changement, la légitimation, la persuasion, le comportement humain – et qui

---

<sup>2</sup> <https://www.latribune.fr> : qui a rédigé un article sur le « Digital Industry Summit » du 16 octobre 2018 au Palais Brongniart, à Paris

feront avancer notre raisonnement. Nous nous appuierons aussi sur des exemples de cas d'écoles, des enseignements théoriques et des articles internet. Ces différentes recherches vont contribuer à construire notre réflexion et vont poser le cadre théorique de notre étude. Nous tenterons donc, premièrement, de comprendre comment la technologie s'est immiscée dans notre société, dans le but d'avoir une vision globale du phénomène. Ensuite, nous ferons le lien entre ce monde numérique et les entreprises, afin de se focaliser, dans un second temps, sur le numérique au sein des stratégies marketing. Enfin, nous allons tenter de poser une définition sur les supports d'aide à la vente numériques. Par la suite, nous analyserons les freins à l'intégration de ces derniers qui seront susceptibles de survenir au sein d'une entreprise ; nous analyserons également différentes méthodes et processus managériaux afin de gérer le changement au mieux en axant nos recherches sur l'accompagnement des collaborateurs. L'objectif est de cerner les motivations et les freins au changement afin d'avoir une vision globale du sujet, dans le but de le rapporter à notre cas pratique.

Dans un second temps, une fois ce cadre fixé, nous allons mettre en place notre méthodologie d'investigation sur le terrain qui va nous permettre de répondre aux questions qui n'ont pas été traitées dans le cadre de nos recherches théoriques au moyen de la revue de littérature. Cette étude méthodologique va contribuer à répondre à notre problématique grâce aux questions de recherches que nous allons tenter d'affirmer ou d'infirmer par notre démarche d'étude qualitative auprès d'une population choisie. Avons-nous besoin de connaître les profils d'utilisation des protagonistes pour adapter le discours et les persuader ? Est-ce que la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique est liée à l'accompagnement Impliquer les commerciaux en en faisant un outil collaboratif qui correspond à leurs besoins, va les motiver à utiliser l'application ? Est-ce que la cause principale de non utilisation provient du conflit générationnel ?

Pour finir, nous allons analyser ces retours et proposer notre réponse à la problématique formulée en amont.

Notre troisième partie fera le lien entre les deux précédentes. Nous allons nous servir de nos résultats pour mettre en application de façon concrète tout ce que nous avons appris à travers nos recherches. Nous allons vous partager les actions que nous avons mis en place au

sein du groupe BDR Thermea et, plus spécifiquement, au sein de notre équipe commerciale du hub, afin de résoudre notre problématique de départ, qui était de leur faire utiliser la nouvelle application d'aide à la vente disponible sur tablette. En effet, nous avons constaté que peu de commerciaux ne s'y étaient intéressés, ainsi, c'est de là qu'est survenue notre problématique. Elle vise à comprendre leur désintérêt et à expliquer ce phénomène. En pleine conquête de nouveaux marchés et de reconquête de part de marché, le hub se doit de se démarquer en étant proactif, en se servant par exemple, du numérique dans le but d'offrir des prestations de ventes innovantes. Dans un environnement aussi concurrentiel que le marché du thermique, il faut impérativement se différencier de la concurrence qui propose des produits similaires aux leurs. Enfin, nous allons découvrir, à l'issue de notre étude, que notre échantillon test pourra avoir un impact bénéfique sur le reste du groupe, et, ainsi, démontrer que l'exemple est également un excellent moyen de persuasion.

# PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE



## I. Le marketing numérique

*Pour convaincre la force de vente d'entamer à son tour sa transition numérique, il convient dans un premier temps de comprendre ses mécanismes et son rôle dans le processus d'achat du prospect.*

### 1. La digitalisation mondiale

#### 1.1. L'histoire du web

C'est dans les années 90 que le web a fait surface. Depuis, le monde numérique n'a cessé d'évoluer. Tout d'abord, il y a eu le web 1.0 pendant lequel les pages générées n'étaient que consultatives. Ensuite, dans les années 2000, soit seulement 10 ans après, nous passons déjà au web 2.0. C'est le web dit « *participatif* ». Les internautes ne se contentent alors plus que de consommer l'information mais ils peuvent à présent interagir avec et en produire également. Le symbole de cette évolution est la naissance de Youtube avec la possibilité de poster ses propres vidéos, puis, plus tard, l'apparition des blogs et ensuite de Facebook.<sup>3</sup>

Tout d'abord, les entreprises qui possédaient un site internet ne s'en servaient que pour promouvoir la marque, présenter son histoire, ou encore présenter ses produits. Les boutiques en ligne ne sont apparues que bien plus tard. Grâce au numérique, toutes les actions liées au commerce ont évolué et les cartes ont été redistribuées. Les acteurs qui n'ont pas réussi à suivre la transition numérique ont pour la plupart disparu (l'exemple le plus connu est Kodak qui n'a pas su repérer l'intérêt de l'appareil photo numérique).

Que ce soit pour rechercher un produit, le comparer, trouver des avis, ses caractéristiques, se faire conseiller ou l'acheter ; tout peut s'effectuer en ligne désormais. Le passage sur internet devient un incontournable dans l'acte d'achat. Même si le consommateur compte

---

<sup>3</sup> <https://www.01net.com/actualites/les-15-dates-qui-ont-fait-le-web-615826.html>

acheter en magasin, il se renseignera souvent sur internet afin de comparer les prix et les avis.

Aujourd'hui, la « *transformation numérique* » est à son apogée (Barlatier, 2016), c'est pour cela que les entreprises se doivent de rester dans l'air du temps en se digitalisant. Barabroux & Gautier (2017) citent (Fiedler, 2010) qui affirme, lui aussi, que « *si [les organisations] souhaitent survivre et se développer dans un environnement économique dynamique et changeant, [elles] doivent se transformer* ». Être proactif dans sa transition numérique, est un réel atout, et même, une force pour les entreprises qui s'en donnent les moyens. A ce sujet, Aezumanyan & Mayrhofer (2016) citent (Loilier et Tellier, 2013) qui font remarquer que « *dans un environnement mondial marqué par l'intensité de la concurrence et le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'innovation constitue un facteur important de compétitivité* »

## 1.2. *L'évolution des méthodes de commercialisation dans l'histoire*

Dans les années 30, les éléments qui pouvaient attirer un chaland dans un magasin physique sont aujourd'hui devenus communs et basiques. En effet, Beck & Crié (2015) font remarquer que le fait d'avoir un parking, des vendeurs présents pour conseiller les clients ou des rayons attractifs ne représente plus un avantage concurrentiel de taille aujourd'hui.

Commençons par comprendre comment le web s'est fait une place dans la commercialisation de nos produits. Les distributeurs n'avaient que peu d'effort à fournir pour vendre car la demande était encore supérieure à l'offre. La tendance s'est petit à petit inversée pour laisser place à un marché où l'offre est largement supérieure à la demande. Créer le besoin et adopter une stratégie « pull » est devenue indispensable pour attirer le chaland et le faire acheter. Des aides à la vente sont apparues pour appuyer cette stratégie comme les échantillons, les Publicités sur le Lieu de Vente et même les promotions afin de contrer la concurrence. (Beck & Crié, 2015). Les distributeurs ont donc commencé à attribuer un budget plus conséquent au marketing et à la communication. Les salons publics et professionnels se sont développés, les publicités à la télévision à gros budget également

et les campagnes de marketing se sont démocratisées. Les entreprises doivent se démarquer.

Avec la digitalisation, les outils d'aide à la vente évoluent, se dématérialisent et sont de plus en plus variés. Ils peuvent être une des solutions à la problématique de l'élasticité offre-demande à laquelle le marché est confronté, car ils aident les marques à se différencier et à inciter la cible à consommer, voire à consommer davantage. La dématérialisation permet également aux enseignes de réaliser des économies en permettant, par exemple, aux consommateurs de tester le produit de façon virtuelle grâce à la réalité augmentée et ainsi, économiser la diffusion d'échantillons, très coûteux à produire. D'après Racat & Capelli (2016) : « *Dans ce contexte de contrainte financière forte, les perspectives d'échantillonnage virtuel, s'appuyant sur des outils numériques innovants, peuvent apparaître comme des solutions alternatives à l'échantillonnage classique* ». Nous y découvrons alors plusieurs avantages à utiliser les outils d'aide à la vente numériques.

## **2. Les outils numériques d'aide à la vente**

### *2.1. Définition des outils d'aide à la vente numériques*

*Quels sont les outils d'aide à la vente d'aujourd'hui, issus du digital ? Afin d'être légitime dans notre demande face à nos collaborateurs, il convient de connaître parfaitement son domaine.*

Beck & Crié (2015) les appellent les « *NAVA (Nouvelles Aides à la Vente et à l'Achat)* » et les définissent ainsi : [Ils] regroupent des « *techniques ou supports pouvant être interactifs, dématérialisés, ubiquitaires, collaboratifs, mis à la disposition du vendeur (NAV) et/ou du client (NAA) dans le but de faciliter le choix et d'enrichir l'expérience client en lui apportant de l'information, en le rassurant, en lui faisant gagner du temps ou en le divertissant, en suscitant ses différents sens de manière isolée ou concomitante, et/ou en facilitant son paiement, la prise de possession des marchandises ou encore la réalisation du service* ».

C'est donc un réel fil conducteur lors du processus de vente. Le commercial va pouvoir s'en servir pour, non seulement se démarquer et attirer l'attention du prospect, mais également,

pour l'immerger dans une expérience d'achat. Si nous suivons la logique de Beck & Crié, la qualité de l'achat sera potentiellement améliorée si l'expérience a plu au consommateur.

Il y a plusieurs types d'outils d'aide à la vente. Ceux qui sont directement destinés aux clients qui pourront les utiliser en toute autonomie et ceux qui aident le vendeur à réaliser une vente.

Dans la première catégorie, nous pouvons retrouver les flash codes, le scan pour effectuer ses achats, les caisses automatiques, les comparateurs de prix, les boutiques en réalité virtuelle... Dans la seconde, il y a la réalité augmentée qui permet de faire des démonstrations, les applications d'aide à la vente, les showrooms dématérialisés etc. Tout ces outils vont créer une expérience lors du processus d'achat et vont contribuer à optimiser les ventes du distributeur.

## 2.2. *Le marketing expérientiel*

Le marketing expérientiel et ou sensoriel, s'appuie sur l'atmosphère dans laquelle il va mettre sa cible pour l'inciter à consommer. Grâce à cette méthode, la marque va susciter une émotion, qui va influencer sa cible dans son comportement d'achat grâce à des éléments qui influent sur les cinq sens (l'odorat, l'ouïe, la vue, le goût, le touché).

« *Le marketing expérientiel vise à créer une atmosphère propice à l'achat* ». (Jean François Lemoine, 2019). Cette méthode est susceptible, par exemple, d'améliorer la qualité des ventes. En effet, en grande ou moyenne distribution, si l'enseigne joue sur l'aspect affectif avec des facteurs sensoriels adaptés, la cible va vouloir rester plus longtemps en rayon et peut-être acheter davantage, ou alors acheter des produits plus chers, de meilleure qualité, sans culpabiliser. Plus la cible se sent bien, plus elle va justifier ses achats par la qualité de l'enseigne. Déculpabiliser l'acheteur va permettre de le faire revenir et même de le fidéliser. Le marketing expérientiel a donc un réel rôle cognitif qui va déterminer la cible dans son choix et va même la guider dans son processus d'achat. Au contraire, certaines enseignes utilisent le sensoriel pour écourter la durée de présence des clients comme par exemple dans les fast-foods, où l'objectif est de renouveler le plus possible les tables.

Sur un point de vente, les enseignes ont plusieurs moyens pour créer une atmosphère. En revanche, il faut toujours que les éléments choisis coïncident avec le but recherché et soient en accord avec le produit ou la marque à mettre en avant. Par exemple, une boutique qui vend des violons ne va pas diffuser du hard rock pour mettre en avant ses produits. Afin donc de créer cette « *atmosphère propice à l'achat* » (Lemoine, 2019), les enseignes peuvent diffuser des sons, des odeurs, faire tester ou goûter leurs produits, réaliser des démonstrations... Plusieurs marques sont connues pour utiliser le marketing expérientiel comme Hollister qui a lancé des boutiques de vêtements sur le thème des boîtes de nuit branchées avec musique forte, « videurs » à l'entrée qui vous font patienter dans un sas, lumières tamisées etc. Ils diffusent également du parfum dans toute la boutique pour rattacher une odeur à la marque.

Lors d'un rendez-vous clientèle, le marketing expérientiel et la notion d'atmosphère ont également un rôle important à jouer. En effet, le vendeur peut faire tester le produit, le présenter de manière innovante pour ce qui est de l'aspect sensoriel ; mais il peut aussi jouer sur son attitude et sa tenue pour créer une atmosphère chaleureuse. Ces éléments visent, eux aussi, à rassurer le client et le placer dans un environnement agréable afin d'enlever tout stress. Le fait qu'il soit à l'aise, va le faire entrer dans un environnement d'achat optimal et, dans l'idéal, créer une relation de confiance entre le commercial et son prospect.

Pour se démarquer, il convient donc de créer une atmosphère agréable ou peu commune en proposant des éléments qui sortent de l'ordinaire. A l'heure de la transition numérique, les objets connectés offrent une nouvelle façon de vendre ses produits et de les mettre en avant. Par conséquent, le marketing expérientiel évolue en ce sens et crée de nouveaux types d'atmosphères futuristes grâce au digital.

### 2.2.1. . *Le rôle des supports numériques dans le marketing expérientiel*

Dans ce monde de plus en plus concurrentiel où le marché de l'offre et de la demande sature, les organisations doivent se démarquer et veiller à être proactives pour rester dans l'air du temps.

La transition numérique s'opère alors dans différents secteurs et de différentes manières. Dans le marketing expérientiel, le numérique peut se glisser sur les points de vente avec des présentations produits sur télévisions, des présentations interactives, des objets connectés, de la réalité virtuelle et même de la réalité augmentée. Racat & Capelli (2016) nous évoque le fait que nous pouvons également les retrouver en street marketing comme « l'Intelligent Color Expérience », installé dans le métro new-yorkais en 2013. Il suggérait aux utilisateurs des produits de maquillage en fonction de leurs vêtements, préalablement scannés par l'appareil. Il était ensuite possible d'acheter ces produits via un distributeur intégré. A ce propos, Racat & Capelli (2016), affirment qu'« ainsi, un outil de réalité virtuelle est un outil technologique ayant la possibilité de représenter la réalité physique et d'y apporter des modifications en « appliquant » le produit sélectionné sur l'image visualisée ». Aussi, ils citent (Fuchs et al., 2003) pour parler « d'environnement virtuel » (EV) qui permet de « simuler » l'utilisation et la modification d'objets ou d'éléments de la réalité écologique (« vraie » réalité) ». Dans cet exemple, le fait de se faire conseiller et de tester un produit d'une façon peu commune suscite l'intérêt alors que la plupart de leurs sens ne sont pas mis à contribution comme ils l'auraient été en situation « réelle ». Ici c'est l'environnement et la nouveauté qui va attirer le passant.

Le marketing sensoriel digital peut également apparaître en clientèle à l'occasion d'un rendez-vous commercial lors d'interactions avec des objets connectés ou une présentation tablette qui dématérialise la documentation commerciale et rend l'échange plus dynamique. Un outil digital change totalement l'environnement de vente dans ce contexte et l'on peut se rapporter aux travaux de J-F Lemoine(2008), qui citent (Dailey, 2004), qualifiant l'atmosphère des sites web de : « développement d'environnements virtuels destinés à créer des effets positifs, tant au niveau cognitif qu'émotionnel, chez les internautes, afin d'engendrer des réponses favorables vis-à-vis du site (revenir sur le site, passer du temps sur le site, etc.) »

Les marques peuvent également promouvoir leur produit dans cette dynamique en créant des publicités insolites. Comme Pepsi, qui a mis en place un abribus à Londres<sup>4</sup>, et qui

---

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=IA9Yz76vX58>

propose de la réalité augmentée. Elle fait croire aux passants que des extraterrestres envahissent la ville ou qu'un tigre vient les attaquer. Adobe a fait de même en lançant le hastag « #Creativday »<sup>5</sup>. Ce dernier prenait en photo les usagers qui attendaient le bus et affichaient leur création Photoshop directement sur l'abribus.

Si nous admettons que le site web et la tablette peuvent mettre en avant la marque grâce à un environnement digital, dématérialisé, alors ils peuvent avoir des effets similaires sur la cible. L'atmosphère du site web est une « *variable efficace de différenciation* » (Lemoine, 2008), alors nous pouvons supposer que de conduire une vente à l'aide d'un support web peut amener à créer une atmosphère spécifique et jouer sur le ressenti du client en face. Le principal enjeu de tous ces nouveaux outils créant une atmosphère de vente spécifique, est de se faire adopter par la population pour inspirer confiance et devenir légitime.

### **3. Les freins liés à l'intégration des outils numériques**

*Afin de convaincre les collaborateurs d'utiliser notre support digital, il convient dans un premier temps, de repérer les freins liés au changement, de les comprendre et de les analyser afin de pouvoir, dans un second temps, y apporter les solutions adéquates.*

#### *3.1. La complexité de l'outil*

La complexité de l'outil peut être un frein à l'utilisation d'un nouveau support. La notion d'accompagnement est très importante. Dans un environnement soutenu, il est souvent difficile de convaincre ses collaborateurs de prendre le temps de s'approprier un outil complexe (Ben Nasr, Hallem, & Lagier, 2017). Actuellement, dans le monde du travail, encore trop peu de personnes sont à l'aise avec les technologies numériques. En effet, d'après Bringer & Viola (2018) « *40% de la population et un tiers des actifs en Europe manquent encore de compétences numériques de base* ». Passer d'outils commerciaux uniquement papiers à un outil digital peut également susciter une appréhension de la part des collaborateurs. Sans connaissances dans le domaine, ils seront réticents à se lancer dans une telle nouvelle pratique et ne comprendront sans doute pas la démarche.

---

<sup>5</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BRAM8MpgleA>

### 3.2. *Le manque de confiance*

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, les nouvelles technologies n'inspirent pas confiance à tout le monde. Les moins avertis peuvent être réticents au fait de devoir dépendre d'un outil numérique dans le cadre de leur travail. Si un collaborateur est de prime abord réfractaire à son utilisation, le moindre problème constituera un réel frein et il arrêtera totalement de l'utiliser. « *Si l'un des aspects est défectueux, rien qu'un seul, l'utilisateur va considérer l'application comme nulle et arrêtera de l'utiliser* » (Ben Nasr, Hallem, & Lagier, 2017). Il est donc fortement probable que les dysfonctionnements découragent les utilisateurs et même ceux qui étaient initialement convaincus par le projet. Si l'outil les déçoit, ils perdront confiance en celui-ci et redouteront un nouveau problème. Un support défectueux perdra très vite tout crédit aux yeux des utilisateurs et perdra même des adeptes.

Comme le soulignent Ben Nasr, Hallem, & Lagier (2017), en citant (Graillet, Mencarelli, Anteblian, 2011) ; « *les déceptions [...] jouent le rôle de repoussoir et apparaissent comme des risques d'émersion ou même de rejet. Ces critiques portent majoritairement sur les performances technologiques des dispositifs agencés et sur l'absence d'aide en cas de dysfonctionnement* ». Une application défectueuse peut également directement décrédibiliser le commercial auprès de son prospect si un problème survient lors d'un rendez-vous. Bien que moderne, si le support de vente n'est pas au niveau, cela va dans un premier temps « *détourner l'attention* » du sujet sur la vente mais cela va également renvoyer une mauvaise image de la marque (pas au niveau, mal organisée, en déclin...). A la suite d'un tel épisode, le commercial va se sentir trahi par l'outil et n'y attribuera plus de crédibilité. Là encore, la confiance sera perdue.

Enfin, introduire un nouvel outil qui n'a pas encore fait ses preuves est un défi. Avant d'adopter un nouvel élément, les individus préfèrent d'abord se placer en spectateur afin de juger si cela vaut la peine de faire de même ou non. Ce phénomène s'accroît paradoxalement à cause de l'émergence d'internet. En effet, tout consommateur va collecter les avis et les notes d'un produit avant de l'acquiescer ou non. Pour les méthodes de travail, la logique est la même. Les collaborateurs ne voudront pas faire l'effort de les

changer sans être rassurés en amont par des « *preuves* » et l'avis des autres. (Barbaroux & Gautier, 2017) .

### 3.3. *Le manque d'implication*

Il est difficile de s'approprier un nouvel outil quand nous ne nous sentons pas concernés ou que nous ne voyons pas l'intérêt. Il est important d'accompagner les collaborateurs dans le changement et de leur expliquer ce que l'outil « *peut leur apporter* » (Barbaroux & Gautier, 2017). Si le collaborateur ne voit pas les bénéfices qu'il peut lui conférer, il n'y trouvera « *aucun intérêt à s'impliquer* » dans sa mise en place. (Bédé, Bédé, Fiorello, & Maumon, 2012). Barbaroux & Gautier (2017) retiennent notre attention sur le fait que, d'imposer le changement sans consulter ses collaborateurs peut générer une frustration de leur part et risquerait d'altérer davantage leur implication au projet. Tous les collaborateurs n'ont pas le même rapport avec les nouvelles technologies et il convient de s'adapter à chacun des profils pour leur apporter un accompagnement adapté à leurs besoins.

Le numérique, comme nous l'avons vu plus haut, est devenu l'environnement normal des millenials, des générations Y et Z ; il est partout. En revanche, pour d'autres profils, c'est un gros changement qui a bousculé leurs habitudes. Cela concerne notamment, les personnes qui ont grandi sans technologie. La transition numérique se confronte ici à un conflit générationnel. Intégrer de nouveaux outils est, de base, un processus difficile, mais il est clair que celui-ci le sera davantage si, en plus, ceux-ci sont numériques. Cet effet est souvent provoqué par les préjugés que ces futurs utilisateurs pourraient avoir vis-à-vis de ce qu'ils estiment souvent être des « *gadgets* ». De plus, certaines personnes ne désirent pas s'approprier un nouvel outil et préfèrent rester dans leur zone de confort en utilisant uniquement ce qu'ils connaissent déjà.

## II. Convaincre grâce à la gestion du changement

*Grâce à l'étude de la gestion du changement, nous auront une vision plus globale des outils à utiliser pour convaincre ses collaborateurs*

### 1. Les freins liés au changement

*Afin de prévenir les principaux éléments réticents, nous allons ici étudier les freins habituels qui sont récurrents.*

#### 1.1.1. Bousculement des habitudes

Les habitudes de fonctionnement peuvent également expliquer le fait que certains collaborateurs ne se contraignent pas à changer leurs méthodes de travail avec une nouvelle technique de vente. En effet, pourquoi changer si cela fonctionnait bien jusqu'à présent ? Pour beaucoup d'employés, rester dans sa zone de confort est primordiale et considèrent le changement comme un élément anxiogène.

Les collaborateurs qui évoluent depuis relativement longtemps dans une même entreprise, ont donc mis en place des habitudes de travail et le fait de les bousculer du jour au lendemain peut les heurter ou les perturber.

#### 1.1.2. Divergence d'opinion

Si les collaborateurs ne ressentent pas l'utilité d'opérer un changement, ils ne vous suivront pas dans votre projet. Il faut que celui-ci soit compris par la majorité pour être crédible. Barbaroux & Gautier (2017) expliquent en citant (Chiang, 2010), que les résistances au changement « relèvent toujours d'une dissonance entre les perceptions des agents responsables de la conception, de la planification et de la conduite du changement d'une part, et les perceptions des agents concernés par sa mise en œuvre d'autre part » Le changement ne peut pas s'opérer sans la convergence d'opinion entre les principaux concernés. Le collaborateur n'ayant pas saisi son intérêt ainsi que les conséquences pour « son propre travail et pour l'organisation », ne trouvera pas « légitime » la modification de son environnement. (Barbaroux & Gautier, 2017)

Certains n'ont également pas la même vision globale de l'entreprise et ne sont pas en accord avec l'évolution souhaitée par les organisateurs du changement. Selon son secteur d'activité au sein de l'organisation, un opérateur va visualiser des objectifs différents pour la stratégie à long terme. Ce phénomène peut résulter du fait que les principaux acteurs de chaque secteur ne se réunissent pas ou trop peu pour faire converger leurs opinions et trouver un compromis satisfaisant les objectifs de chacun d'entre eux.

D'après Fray & Soparnot (2008), en ce qui concerne l'adhésion ou non à un projet, « *Ces décisions ne se fondent donc pas sur un environnement objectif et extérieur à l'acteur, mais dépendent du sens qu'elles revêtent dans son esprit* ». La notion d'approbation se rattache à la dimension cognitive du sujet. C'est ce que les auteurs soulignent, grâce aux recherches de (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Schwenk, 1984), pour mener à bien une création de sens, il faut mettre en place une « *structure cognitive* » et mettre au centre de ses choix managériaux la « *représentation* ». Il convient donc de prendre l'ensemble des concernés à parti pour leur faire comprendre les motifs de ce changement et pouvoir partager la même opinion. En d'autres termes, si le changement a du sens, il sera plus facilement accepté et mis en place par les salariés.

### 1.1.3. Absence de considération

Sans cette consultation au préalable, les sujets se sentiront mis à l'écart et ne contribueront pas à la réussite du projet.

S'ils ne sont pas intégrés dans le processus de changement et qu'ils n'ont pas été consultés pour pouvoir donner leur avis, il sera difficile de mettre en place un changement radical. L'introduction d'un nouvel outil n'est réalisable « *que dans une relation de négociation et d'échange, pas par imposition. La réussite n'a lieu que dans la mesure où tous ceux qui ont à faire avec ces changements sont considérés comme de véritables acteurs dans leur réseau de relations* » (Bernoux, 2010, p.240-241). Les collaborateurs doivent se sentir concernés pour devenir des acteurs de ce changement. Comme nous avons pu le remarquer, le processus de changement comporte de nombreuses phases clés et il ne faut en négliger aucune.

## 2. Les systèmes et processus managériaux dans le processus du changement

Une fois que nous avons repéré ces phases clés, il convient de les ancrer dans un processus qui va nous servir à établir un schéma managérial du changement. « *Les principales causes des difficultés rencontrées par les organisations en matière de gestion du changement sont ainsi connues : absence de soutien de la part de la hiérarchie, déresponsabilisation des individus et des cadres intermédiaires, formations inefficaces, compétences insuffisantes ou inadaptées, absence de prise en compte des besoins opérationnels, communication interne dysfonctionnelle etc* » (Barbaroux & Gautier, 2017).

### 2.1. La mise en place du changement en amont par des portes paroles

Lors de la création du groupe de travail en charge de l'élaboration des réflexions visant à mettre en place les changements à opérer, il faut intégrer les représentants de chaque service qui seront concernés, en plus des décideurs. Cela va permettre d'impliquer les différents acteurs et de connaître l'avis de l'ensemble des équipes. La congruence entre, les éléments mis en place, la stratégie de l'entreprise et les besoins des collaborateurs, est importante pour que le changement se fasse dans de bonnes conditions. C'est d'ailleurs ce que soulignent Barbaroux & Gautier (2017) « *le changement doit non seulement convaincre les différentes parties prenantes de sa légitimité au regard de leurs intérêts et de leurs besoins, mais il doit également apparaître conforme aux normes, règles, et valeurs de l'environnement dans lequel le changement opère* ».

Il convient de soigneusement sélectionner les portes paroles de cette mutation afin qu'ils puissent convaincre une majorité de personnes :

Fray & Soparnot (2008) apportent l'idée qu'il faudrait que, tout d'abord, le dirigeant ait un rôle très important dans ce processus. Il va fédérer les équipes, structurer la procédure et apporter les moyens (humains et financiers). Comme indiqué par Bédé, Bédé, Fiorello et Maumon (2012), il faut que sa méthode soit « *créatrice de sens* » et contribue à ce que le projet soit légitime en premier lieu, aux yeux des protagonistes et, par la suite, à l'ensemble des salariés. Il faut souligner que le dirigeant se doit d'être crédible afin de construire une équipe de travail convaincue et solide.

Ensuite, les responsables des services concernés par ce changement, qui auront un poids légitime face aux salariés, doivent également être mis à contribution. Ce sont des personnes de confiance auxquelles ils vont pouvoir s'identifier.

Enfin, des collaborateurs faisant partie de ce qu'appellent Aezumanyan & Mayrhofer (2016), le « *noyau dur* » du projet, sont ceux qui sont convaincus par le projet et qui vont avoir des arguments forts. Pour pouvoir faire un choix, Bédé, Bédé, Fiorello, & Maumon (2012) proposent de sélectionner les personnes les plus charismatiques : « *il est essentiel qu'une personne charismatique soit responsable de la cellule qualité au sein de la structure. Celle-ci assume le rôle de référent pour toutes les parties prenantes internes* ».

Une fois que le cahier des charges est établi et que tous les protagonistes sont d'accord sur les changements à opérer et sur la méthode de mise en place, et seulement à ce moment-là, nous pouvons les faire appliquer.

## *2.2. Informer les collaborateurs*

En parallèle de cette mise en place, il est préférable d'informer étape par étape les collaborateurs. En effet, il faut tout d'abord les prévenir qu'il va y avoir du changement et quel impact il aura dans leur travail. Ensuite, au fur et à mesure, il faut les maintenir informés de l'avancement du projet. Cela va permettre de les préparer à ce qu'il va se produire ainsi qu'aux différentes étapes, dans le but de les habituer le plus tôt possible. Il faut également, à cette occasion, leur faire comprendre les enjeux et les bénéfices que cela va engendrer. En effet, « *La légitimité pragmatique repose sur l'intérêt procuré aux cibles les plus immédiates de l'organisation et donc sur une évaluation des bénéfices individuels tirés de l'outil, ainsi celui-ci est jugé légitime s'il procure des bénéfices à l'audience ciblée.* » (Bédé, Bédé, Fiorello, & Maumon, 2012). Ici, la personne référente de chaque service, comme expliqué précédemment, sera primordiale pour faire passer ce message. Les collaborateurs donneront davantage de légitimité à une personne qu'ils connaissent, qui fait partie de leur équipe et surtout, qui est capable de comprendre leurs besoins.

### 2.3. S'adapter au profil

Tous les collaborateurs n'ont pas les mêmes besoins, ni le même profil et donc n'ont pas les mêmes leviers de persuasion. Il y a plusieurs méthodes pour convaincre une personne en s'appuyant sur des techniques de type commercial comme le CAS SONCAS ou de type plus managérial comme la PNL.

La méthode SONCAS s'appuie sur six caractéristiques différentes – Sympathie, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sécurité - auxquelles une personne est susceptible d'être sensible pour passer à l'acte d'achat. Pour mettre en pratique cette méthode, il convient de repérer les leviers qui vont motiver la personne, et adapter notre discours en fonction, pour le convaincre. Par exemple, si nos investigations nous démontrent que notre cible est plutôt confort et sécurité, notre discours sera orienté en ce sens. Nos arguments porteront sur la simplicité du changement, les bénéfices apportés en termes de confort, la simplification de son travail, etc. Cette méthode peut s'appliquer à une entreprise de petite taille car elle s'applique au cas par cas, ou dans une entreprise plus grande où chaque manager applique soi-même cette méthode dans son équipe, mais encore faut-il que tous soient convaincus par le projet.

La Programmation Neuro-linguistique établit, elle, plusieurs profils de personnes et identifie des motivations propres à chacun d'entre eux. Cette notion affirme que selon le type de collaborateur – Persévérant, Empathique, Travailleur, Rêveur, Rebelle ou Promoteur – le discours doit être différent pour réussir à les captiver et les motiver. Ci-dessous, vous pourrez voir les différentes caractéristiques des catégories et comment s'adapter :

Tableau 1: Personnalités de la PNL<sup>6</sup>

Personnalité	Empathique	Travailleur	Persévérant	Promoteur	Rebelle	Rêveur
Profil	Sensible, chaleureux, compatissant Aime travailler en groupe	Organisé et pragmatique Esprit d'analyse et logique. Ne parle pas de sa vie personnelle	Méticuleux Travailleur Personne de conviction	Charmeur Très flexible et adaptable	Créatif, ludique et spontané Humour	Discret Créatif Réfléchi Solitaire
Leviers	Veut se sentir aimé, reconnu en tant que personne. Besoin de satisfaire ses besoins sensoriels	Besoin de structure Besoin d'être reconnu pour son travail	Aime être connu pour ses valeurs et son intégrité	Besoin de sensations fortes et qu'on lui donne des	Besoin d'être stimulé, de s'amuser	Besoin de calme et de solitude

<sup>6</sup> <http://www.institut-repere.com>

### **3. La légitimation et l'accompagnement des collaborateurs**

#### *3.1. Le suivi et la prise en compte des besoins*

Lors d'une mutation au sein de l'entreprise, il est important que les salariés soient rassurés afin qu'ils ne se sentent pas bousculés ou obligés. Cela doit transparaître comme une suite normale d'évènements. Pour cela, il faut mettre en place un suivi une fois que le processus de changement a été mis en application. Prendre en compte leurs ressentis et leurs besoins est important aux yeux des principaux concernés.

Le dirigeant doit tout d'abord délimiter les actions du processus de changement en se présentant comme porteur du projet innovant. Il crée ainsi « *la légitimité du projet* ». (Fray & Soparnot, 2008). Par la suite, le « leader en charge du changement », comme évoqué plus haut va créer sa légitimité en s'appuyant sur « *le contexte organisationnel perçu comme porteur de contraintes pesant sur le processus* ». (Fray & Soparnot, 2008). Montrer aux salariés que leurs besoins sont pris en compte en mettant en place des actions correctives va permettre au projet d'une part, d'évoluer et de se parfaire, et d'autre part, d'être plus facilement accepté par les collaborateurs. Cette mutation doit transparaître comme un projet commun dont tout le monde a donné sa contribution. Il doit y avoir une osmose entre les attentes des salariés et la prise en compte de celles-ci par les dirigeants.

Un autre élément clé qui va favoriser le phénomène d'adhésion est de mettre en place une équipe qui va être systématiquement présente lorsqu'une difficulté se fera ressentir chez l'un des individus. Cela va, encore une fois, contribuer à rassurer et à donner du crédit au changement

#### *3.2. La formation*

Mettre en place des formations est également une bonne méthode pour établir le suivi des collaborateurs et répondre à leurs attentes.

Il convient donc, de s'entourer de formateurs compétents pour mettre en place une cellule pédagogique avec des méthodes adaptées aux différents services. Cette structure pédagogique va favoriser la compréhension des collaborateurs au changement auquel ils

sont, ou seront confrontés, et par conséquent va leur donner les outils appropriés pour appliquer les nouvelles directives. Si la mutation concerne des nouveaux outils ou une méthode de travail innovante, il faut que la formation soit la plus didactique possible afin que tous les aspects soient compris ; les collaborateurs ne doivent pas se sentir perdu. Les travaux de Barbaroux & Gautier (2017) affirment dans leurs recherches que « *la conduite d'un programme de formation* » a favorisé la compréhension des sujets de leurs nouvelles missions au sein de l'entité mise en place, ainsi que leur intérêt pour celle-ci. L'appropriation du sujet nouveau par les apprenants est ainsi un facteur clé de réussite.

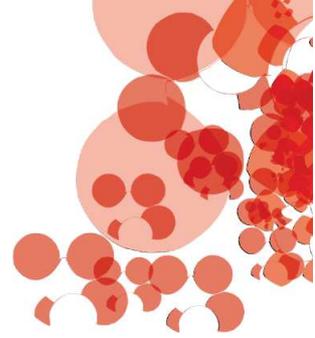
### *3.3. Un changement légitime*

Afin de faire accepter le changement sans encombre, il est important de donner du sens à celui-ci et de convaincre les collaborateurs de sa légitimité. Comme nous avons pu le relever plus tôt, il y a plusieurs facteurs qui vont aider une entreprise à donner du sens à sa mutation. S'appuyer sur les besoins des salariés, les informer au préalable, leur démontrer les avantages dont ils pourront bénéficier, faire piloter cette transformation par des personnes référentes etc. Si l'entité réussit à faire sa transition en ayant convaincu le maximum de collaborateurs possible, alors le changement se fera de façon plus rapide et surtout plus aisée.

« *La légitimité est instrumentalisée et perçue comme une ressource* » (Zimmerman et Zeitz, 2002). C'est ce qu'il faut démontrer auprès des salariés en affichant des valeurs et des symboles forts qui vont avoir du poids dans le discours des portes paroles. Ces derniers doivent être capables de « *manipuler et de déployer des symboles* » (Suchman, 1995, p. 572) afin de convaincre leurs équipes.



## PARTIE 2 : ETUDE METHODOLOGIQUE



Dans notre première partie, nous avons pu voir que le numérique s'est introduit dans notre quotidien ainsi que dans l'organisation des sociétés. L'enjeu d'aujourd'hui est donc d'intégrer la digitalisation dans la stratégie d'entreprise.

Ainsi, après avoir introduit la problématique de façon globale, historiquement et théoriquement ; nous allons analyser et comprendre les freins ainsi que les moteurs propres à l'utilisation du support de vente numérique. L'étude du changement en entreprise est déjà très exploitée, en revanche, l'introduction d'outils numériques dans les techniques de vente est encore peu analysée. C'est ce que nous allons tenter de mettre en place au moyen d'une étude qualitative et en analysant les résultats en fonction de nos hypothèses. Grâce à notre démarche de recherche, nous allons créer des sources d'informations primaires ; elles sont récentes et correspondent réellement à notre problématique.



### I. Contexte de l'étude

#### 1. Le contexte du marché de BDR Thermea France

BDR Thermea France regroupe les six marques françaises de BDR Thermea Group, des marques leaders sur le marché européen. Le marché des solutions thermiques subit une baisse au niveau du résultat en raison de plusieurs facteurs, dont trois principaux : l'augmentation générale des températures dans le monde, la hausse du prix de l'énergie (électricité, fioul, gaz...), la baisse du marché des logements neufs. A cela s'ajoute le fait que les systèmes de chauffage sont de plus en plus performants et leur durée de vie augmente ; les ménages ne changent donc que très peu leur installation.

Après avoir réalisé un SWOT (en **annexe 1**), nous nous sommes rendu compte qu'il était impératif d'augmenter les bénéfices du groupe en allant conquérir le marché de la grosse puissance et ainsi augmenter ses ventes en chaudières à forte marge qui sont de type « chantier ».

La situation économique sur le marché du chauffage se dégrade, et cette dégradation s'accélère. Le management EBITDA de BDR Thermea France (profitabilité de l'entreprise) a subi une forte érosion. Voici un extrait du swot pour mieux comprendre ce phénomène.

Son taux de marge est détérioré par :

- le « mix produits » : transfert des ventes de produits à fortes marges (chaudières sol résidentielles et chaudières moyennes et fortes puissances) vers des produits à plus faibles marges (murales et pompes à chaleur),
- un marché très concurrentiel avec une pression sur les prix sur le chantier alors que leurs ventes dans le diffus (clients particuliers) sont en recul,
- un résultat achats moins favorable que le prévisionnel établi en amont,
- l'augmentation des matières premières sur la même période.<sup>7</sup>

BDR Thermea France se trouve en quatrième position sur un marché également très concurrentiel. Le plus gros du marché est tenu par les géants allemands, Viessman et Bosch, suivi par Vaillant. Le groupe doit donc se démarquer et regagner des parts de marché. Après réflexion, et étant donné le contexte de transition numérique dont nous avons parlé dans la première partie, le fait de répondre au besoin de se démarquer par le développement d'un outil numérique était une évidence.

## **2. Présentation du nouvel outil d'aide à la vente : l'application hub**

### *2.1. Mise en place de l'application*

L'application du hub a été déployée, après sept mois de conception, en septembre 2017 à l'ensemble de la force vente du hub et compte à l'heure actuelle 30 utilisateurs. Elle répond à un besoin, repéré grâce au SWOT du hub que nous avons réalisé au préalable (en **annexe 1**). Pour cela, tous les commerciaux qui n'avaient pas encore d'Ipad ont été équipés et ont suivi une formation sur son utilisation. En amont du déploiement, nous leurs avons présenté l'application en détails, et répondu à leurs questions, afin de les préparer au mieux à leur nouvelle méthode de travail. Il est très important de leur montrer qu'ils seront accompagnés dans cette transition numérique.

---

<sup>7</sup> Dans ce paragraphe il n'y a ni chiffres ni détails pour étayer mes propos. Cela est dû au caractère confidentiel de ces données.

## 2.2. Brève présentation de l'application



Illustration 1: page d'accueil de l'application

L'application est un fil conducteur qui permet aux commerciaux de présenter les différentes solutions créées par le hub, les différentes marques qu'ils représentent, et rassemble toutes les informations dont ils ont besoin pour réaliser leurs rendez-vous professionnels.

## II. Méthode

### 1. Méthodologie de recherche

Nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative. Ce type de démarche convient à la recherche exploratoire et permet d'étudier le plus précisément possible les comportements, les sentiments, les attitudes ou encore les motivations d'un petit nombre d'individus. Cette enquête m'a donc permis de comprendre le besoin des commerciaux et d'en faire une analyse. Vous trouverez sa restitution en **annexes 3 et 4**. Ainsi, comme expliqué dans la première partie, nous ne voulons pas nous baser sur des chiffres mais vraiment prendre en compte le sentiment des collaborateurs et nous concentrer sur l'humain afin de trouver des solutions adaptées et efficaces ensemble.

## *1.1. Objectifs*

L'objectif premier de cette enquête qualitative est de se pencher sur la notion d'accompagnement sur laquelle la mise en place d'un nouvel outil de vente numérique pourrait avoir un impact et donc de confirmer ou de réfuter les questions de recherche suivantes : Question de recherche n°1- Nous avons besoin de connaître les profils d'utilisation des protagonistes pour adapter le discours et les persuader. Question de recherche n°2 - la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique est liée à l'accompagnement. Question de recherche N°3 - impliquer les commerciaux en en faisant un outil collaboratif qui correspond à leurs besoins, les motivent à utiliser l'application. Question de recherche n°4 – La cause principale de non utilisation provient du conflit générationnel. Les informations obtenues au sujet de ces hypothèses permettront alors de répondre à la problématique générale qui porte sur l'introduction d'un outil d'aide à la vente numérique au sein de la force de vente.

## *1.2. Echantillonnage*

### *1.2.1. Population choisie*

Les individus que nous avons choisi d'interviewer sont les commerciaux du hub. Nous avons fait le choix de solliciter l'ensemble de la force de vente afin d'avoir des résultats précis et de prendre en compte l'avis de chacun. L'important pour nous est de satisfaire toutes les attentes et de ne mettre aucun individu à l'écart. Cela nous permettra également d'élaborer des actions correctives au plus juste de la réalité, adaptées à chacun des utilisateurs. Comme vous pourrez le constater, l'échantillonnage est donc représentatif. Les commerciaux qui n'ont pas pu être présents ont été interrogés par téléphone.

De plus, la force de vente du hub est une toute nouvelle équipe, elle sera donc probablement plus apte à adopter une nouvelle technique de vente. En effet, dans un nouvel environnement, les collaborateurs doivent se préparer à devoir adopter de nouvelles habitudes de travail. Ils sont challengés spécifiquement sur le gain de part de marché sur le marché du neuf et l'application s'y prête tout à fait ; ceci est également un atout favorable à son utilisation.

Enfin, cette équipe du hub sera, pour nous, notre échantillon « test » pour pouvoir ensuite, à la demande de la hiérarchie, déployer l'application de manière plus large et l'installer sur les terminaux des commerciaux des autres marques. Nous pourrons repérer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas quant à la réussite de l'intégration de ce nouvel outil digital.

D'après Barbaroux & Gautier (2017) « *Il peut ainsi être rationnel pour un groupe d'agents de considérer comme légitime une entité dont les actions produisent des résultats qui leurs sont favorables* ».

### 1.2.2. Mode d'administration

Par soucis de temps et de logistique, les entretiens ont été administrés en binôme sur un créneau d'une demi-heure par groupe.

La mise en œuvre de cette démarche d'entretien a eu plusieurs avantages : cela nous a permis d'offrir un accompagnement personnalisé à tous les utilisateurs présents et ainsi leur montrer qu'ils ne sont pas seuls dans leur transition numérique. Si le binôme contient un commercial non convaincu par l'application, il pourra échanger avec l'autre pour comprendre pourquoi celui-ci l'utilise. Dans la même logique, un utilisateur chevronné pourra tenter de convaincre des bénéficiaires du support de vente. En effet, un « ambassadeur » faisant partie de la même équipe aura davantage d'influences que les personnes du marketing auprès d'un collaborateur. Les deux peuvent se donner des conseils selon leur niveau d'expérience et s'échanger leurs techniques de vente numérique. En science de l'éducation et sociales, il a été prouvé que les échanges entre « pairs » étaient très efficaces pour convaincre.

Cette méthode d'administration nous a permis de gagner du temps. En effet, nous n'avons pas souvent l'occasion de rencontrer la force de vente au complet. C'est pour cela qu'il nous a fallu optimiser le temps attribué pour administrer les entretiens. Les recevoir par deux à la place d'un par un nous a permis de consacrer davantage de temps aux entretiens.

Enfin, les entretiens se sont déroulés de façon semi-directive. Cette méthode permet d'orienter les interrogés vers des pistes de réflexions décidées au préalable. De cette manière, les entretiens sont cadrés et ne sont donc pas excessivement long afin de gagner

du temps. Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif ne met pas les interviewés dans un cadre fermé. En effet, cette méthode permet d'encourager la production du discours de l'interviewé tout en lui laissant la possibilité de développer et d'orienter son propos. Ce type d'entretien permet le recueil d'informations de différents types. En effet grâce à cette catégorie d'entretien, nous pourrions recueillir des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions ou encore des premières réponses aux hypothèses posées. De plus, les relances vont permettre d'apporter des précisions mais elles vont également aider à recentrer les individus dans leurs explications.

### 1.2.3. Catégorisation des profils

Suite à une analyse antérieure, nous avons divisé les utilisateurs en plusieurs catégories. Pour chacune d'entre elles, nous avons choisi d'effectuer une approche différente. Il conviendra alors, avant chaque entretien, de déterminer dans quelle catégorie se trouve exactement l'interviewé :

- Les non utilisateurs
- Les utilisateurs intermédiaires
- Les utilisateurs chevronnés



Illustration 2: Slide présentation hub

## Profil des participants à l'enquête :

Interrogation des commerciaux présents (22/26)

Tableau 2: Tableau synoptique

TABLEAU SYNOPTIQUE			
Individus	Fonction	Profils*	Tranche d'âge
1	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
2	Commercial	Non utilisateur	35/40
3	Commercial	Utilisateur chevronné	30/35
4	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
5	Commercial	Utilisateur chevronné	40/45
6	Commercial	Utilisateur intermédiaire	30/35
7	Commercial	Utilisateur chevronné	25/30
8	Commercial	Utilisateur chevronné	35/40
9	Commercial	Utilisateur intermédiaire	30/35
10	Commercial	Non utilisateur	30/35
11	Commercial	Non utilisateur	40/45
12	Commercial Cmiste**	Utilisateur chevronné	25/30
13	Commercial	Non utilisateur	30/35
14	Commercial Cmiste**	Non utilisateur	45/50
15	Directeur régional	Non utilisateur	55/60
16	Commercial	Non utilisateur	25/30
17	Commercial	Utilisatrice chevronnée	25/30
18	Directeur Régional	Utilisateur chevronné	55/60
19	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
20	Commercial	Non utilisateur	20/25
21	Directeur Régional	Utilisateur intermédiaire	40/45
22	Commercial	Non utilisateur	25/30

\* Le profil a été déterminé grâce aux interviews mais aussi, en amont, grâce aux statistiques délivrées par la base de données de l'interface

\*\* Constructeurs de Maisons Individuelles

Nombre d'utilisateurs chevronnés : 7

Nombre d'utilisateurs intermédiaires : 6

Nombre de non utilisateurs : 9

#### 1.2.4. Méthode d'adaptation en fonction des profils

- **Les non utilisateurs :**

- Comprendre pourquoi ils ne l'utilisent pas,
- Isoler les réticences et ou problèmes rencontrés,
- Leur expliquer comment fonctionne la tablette,
- Expliquer pourquoi l'application a été créée, les amener à exprimer leur besoin initial qui a provoqué la création de cette application.

- **Les utilisateurs intermédiaires :**

- Comprendre pourquoi ils ne l'utilisent pas d'avantage,
- Identifier ce qui les empêche de l'utiliser à chaque rendez-vous,
- Voir avec eux ce dont ils ont besoin : une ergonomie différente, d'une fonctionnalité supplémentaire ? Y a-t-il du contenu qui manque ?
- Leur montrer les avantages, autrement dit, ce qui peut les aider dans leur travail,
- Les conseiller,
- Être à l'écoute et répondre à leurs questions,
- Les inciter à se familiariser avec l'application,
- Informer de la dernière mise à jour pour prouver que l'application s'adapte à leur demande,
- Leur demander les modifications qu'ils souhaiteraient pour leur offrir l'outil qu'ils ont imaginé avec nous et les impliquer davantage.

- **Les utilisateurs réguliers / chevronnés**

- Comprendre pourquoi ils l'utilisent souvent et s'appuyer sur leurs arguments pour convaincre les autres,
- Prendre en compte leurs suggestions pour améliorer l'application
- Leur montrer les nouvelles fonctionnalités ou celles qu'ils connaissent moins.

Ici, l'utilisateur chevronné va nous aiguiller sur les améliorations qui pourront être apportées. Il a l'habitude d'utiliser l'outil sur « le terrain » et est plus à même que l'équipe marketing de savoir ce qui ne va pas et ce qui manque. Il va aussi nous servir d'exemple pour convaincre les autres de se servir de l'outil autant que lui.

## 2. Méthodologie et construction du guide d'entretien

*Afin de mener à bien cette enquête qualitative, nous avons mis en place un guide d'entretien pour que les interviews soient structurées. Il a permis de formaliser de manière structurée une ligne conductrice avec les thèmes à aborder.*

### 2.1. Délimitation du sujet

Issu du guide d'entretien que vous trouverez en **annexe 2**, nous avons répertorié le sujet de chaque phase composant le guide d'entretien ; pour chacune d'elles sont indiqués les objectifs et les thèmes à aborder par le répondant.

PHASE	OBJECTIF	THEMES
<b>1. Introductive</b>	Identifier les différents types d'utilisateurs (non utilisateurs, intermédiaires, chevronnés)	Utilisation Fréquence Habitudes
<b>2. Centrage du sujet</b>	Repérer les points forts et les axes d'amélioration	Satisfaction Motivations et freins Fonctionnalités
<b>3. Approfondissement</b>	Comprendre quel type d'accompagnement est efficace pour faire adhérer les utilisateurs	Accompagnement Satisfaction Confiance
<b>4. Conclusion</b>	Echanger au sujet de l'évolution de l'application à moyen et long terme	Evolution

Etablir ce tableau a permis de n'oublier d'évoquer aucun thème lors de l'entretien et de pouvoir rédiger le guide de façon complète. De plus, grâce à cela, il a été possible d'anticiper et de préparer des relances permettant de recentrer les interrogés si besoin. Avant toutes administrations, le guide d'entretien a été testé pour s'assurer que les questions étaient claires, qu'il n'y avait pas de redondances et que les relances étaient réellement efficaces. Il existe trois cas et par conséquent trois types de relance concernant les interviews :

- Si le silence se prolonge plus de dix à quinze secondes, il convient d'utiliser la « relance simple » qui consiste à reprendre la dernière phrase citée par l'interviewé pour en savoir plus,
- Si le passage d'un sujet à l'autre nous a semblé trop rapide, il faudra utiliser une « relance différée » qui permet de revenir à un sujet ou un thème qui aurait été abordé de manière trop succincte, en utilisant par exemple des expressions comme « tout à l'heure, vous m'aviez dit que... »
- Si les propos sont peu compréhensibles, nous choisirons la « relance interprétative » pendant laquelle nous reformulons ce qui a été dit par l'interrogé pour qu'il nous confirme ou non que nous avons bien compris avec l'expression par exemple : « si je comprends bien, pour vous, ... ». (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2018)

Etant donné la pression de la hiérarchie à propos de l'utilisation de l'outil, nous avons préféré spécifier aux interrogés, avant chaque entretien, que la restitution serait anonyme afin qu'ils soient les plus sincères possible. Avant celui-ci, il leur a également été précisé que l'interview était enregistrée.

Il faut tout de même noter que, en raison du contexte de l'entreprise en pleine reconquête du marché, l'application a été rapidement lancée et a été suivie d'une première présentation afin que les commerciaux soient opérationnels au plus vite. Les interviews ont été réalisées par après, certains ont donc déjà pu être convaincus à la suite de ce premier accompagnement. Cela peut expliquer pourquoi il y a déjà beaucoup d'utilisateurs « intermédiaires » voire même « chevronnés ».

## 2.2. Construction du guide d'entretien

### Phase Introductive :

1. Etes-vous un utilisateur de l'application et pourquoi ?

### **Recentrage :**

- Si oui : Depuis combien de temps, à quelle fréquence

### Phase de centrage du sujet :

1. Suivant le profil d'utilisateur :

- Pouvez-vous expliquer vos motivations à l'utilisation de l'application ?
- Pouvez-vous expliquer vos freins à l'utilisation de l'application ?

2. Suivant le profil d'utilisateur :

- Quelles sont les fonctions que vous utilisez le plus ?
- Quelles fonctions vous paraissent intéressantes ?

3. Qu'est ce qui, par moment, vous dissuades ou vous empêche de l'utiliser ?

### Phase d'approfondissement :

4. Suivant le profil d'utilisateur :

- Quel élément a fait que vous avez voulu utiliser l'application
- Qu'est ce qui pourrait vous motiver à utiliser l'application ?

5. Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?

Relance : Développez

6. Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?

### Phase de conclusion : évolution

7. Selon le profil de l'utilisateur :

- Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?

**Recentrage :** ergonomie, contenu, fréquence des mises à jour, fonctionnalités... Quels sont les aspects à améliorer ?

- Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?

### **3.2.5. Retours globaux**

Les retours que nous allons évoquer dans cette sous partie, concernent l'état général de l'application. Cette restitution va nous permettre de se faire un premier avis sur la remise à niveau à mettre en place sur notre support afin d'en améliorer ses performances.

#### **Points positifs :**

- Toutes les informations sont à jour,
- Plateforme intuitive,
- Les clients n'ont pas l'habitude d'assister à un rendez-vous avec une application tablette, cela suscite leur intérêt,
- La fonction favoris et messagerie font gagner beaucoup de temps aux commerciaux en post rendez-vous,
- Permet de présenter les marques de façon concise et efficace,
- Le fait qu'elle soit disponible sur tablette leur épargnent d'emporter avec eux leur ordinateur, beaucoup plus encombrant,
- Evite de chercher les informations utiles sur différentes plateformes (site internet pro, intranet, CRM etc.). Ici, tout est rassemblé dans une application,
- S'utilise sans connexion internet, ce qui est un gros avantage car en clientèle, les commerciaux ne disposent jamais ou très rarement d'une connexion internet.

#### **Points négatifs :**

- Fait perdre du temps en rendez-vous quand on peine à trouver une information dans l'interface,
- Il n'y a rien de mieux qu'une documentation commerciale papier pour se concentrer sur un produit avec un client et ensuite lui laisser une trace physique du rendez-vous,
- L'application n'est pas intuitive pour tout le monde,
- Le fichier client n'est pas à jour et incomplet,
- Il y a des outils qu'ils utilisent en clientèle qui ne sont disponibles que sur PC. Cela les oblige à jongler entre les deux appareils. Certains préfèrent donc n'utiliser que l'ordinateur pour ne pas perdre de temps.

### **III. Restitutions et analyse des entretiens semi-directifs**

*Après avoir recueilli des données théoriques grâce à la revue de littérature, nous allons maintenant recueillir des données plus factuelles grâce à l'analyse des entretiens qui ont été administrés. Grâce à cela, nous pourrions confirmer ou au contraire infirmer les hypothèses exposées précédemment.*

#### **1. Les données obtenues**

**Hypothèse 1 : nous avons besoin de connaître les profils d'utilisation des protagonistes pour adapter le discours et les persuader.**

Afin de porter une réflexion sur cette hypothèse, nous avons restitué nos interviews dans un tableau synthétique qui classe les réponses par profil. Tout d'abord, ce qui en ressort globalement, est qu'il a été très aisé de résumer les réponses avec ce classement. C'est-à-dire, que toutes les personnes appartenant à un même profil avaient sensiblement les mêmes réponses et les mêmes problématiques.

En analysant les différentes interviews, nous avons également pu relever que les attentes concordent entre personnes de même typologie. Dans ce sens, nous pourrions construire un discours par rapport à cela. Prenons l'exemple de la question 2 concernant leurs motivations à l'utilisation de l'application : les utilisateurs « intermédiaires » étaient tous d'accord pour expliquer que la principale motivation à l'utilisation de l'application est la simplicité de recherche d'informations. C'est ce qu'explique le premier individu : *« Je m'en sers pour la consultation d'informations communes à l'activité HUB que je ne peux trouver ailleurs »*. Les utilisateurs chevronnés quant à eux, considèrent que la fonction messagerie, qui leur permet de résumer leur rendez-vous - grâce aux préférences de pages enregistrées lors de leur entretien - directement en clientèle est la motivation principale. Nous remarquons que c'est une motivation propre aux utilisateurs chevronnés car c'est une fonction qui n'est peu voire pas utilisée par les autres.

Concernant les freins, les avis se démarquent également. En effet, là où les utilisateurs habitués ne voient aucun frein à l'utilisation de l'application, les deux autres typologies en trouvent un certain nombre. La première trouve qu'elle est « *facile d'utilisation* » et « *intuitive* » tandis que les autres la trouvent trop compliquée comme l'individu 19 : « [...] *Il n'est pas simple de retrouver un produit, un feuillet technique* ». Au contraire, les utilisateurs chevronnés aimeraient avoir davantage de contenu.

C'est grâce à ce questionnement également que nous avons pu identifier deux catégories de personnes différentes au sein des « non utilisateurs ». Certain ne l'utiliseront jamais et le disent : « *moi, ça ne m'intéresse pas, je laisse ça au jeune. Moi je préfère rencontrer mes clients avec mes supports papiers* ». D'autres sont plus modérés et expliquent qu'ils ne l'utilisent pas par soucis de temps : « *je ne me suis jamais pris le temps de me familiariser avec pour le moment* ». Ici nous pouvons en déduire par l'expression « *pour le moment* », que l'individu nous laisse une porte ouverte, il nous suffira d'adapter l'accompagnement pour tenter de le convaincre en axant sa formation sur le fonctionnement même de la tablette, ainsi que de l'application. Pour les utilisateurs « intermédiaires », comme nous avons pu le remarquer plus haut, ils s'approprient l'application de manière superficielle, c'est-à-dire qu'ils n'utilisent pas toutes les fonctionnalités comme la messagerie, la fonction contact etc. L'individu 4 nous précise même qu'il ne veut pas perdre de temps à cause de cet outil : « *la liste des contacts n'est pas à jour et moi j'ai pas envie de m'embêter à rentrer manuellement tous mes clients alors j'utilise pas cette fonction* ». L'avis de l'individu 12, faisant partie des chevronnés, tranche totalement avec cet avis et confirme encore une fois que par profil, ils n'ont pas les mêmes besoins : « [...] *C'est super pratique. Une fois que t'as rentré tout tes contacts, après t'es tranquille et ça va tout seul, il faut juste se prendre le temps une seule fois* ». Nous pouvons conclure en affirmant que d'établir des typologies d'utilisateurs peut nous donner des pistes afin d'adapter au plus juste notre discours selon les individus et de les convaincre grâce à leurs leviers de motivations qui leur sont propres.

A la fin de nos entretiens, nous avons fait la conclusion qu'il est indispensable de repérer de quel profil chaque commercial fait partie afin de pouvoir adapter leur suivi. Un utilisateur chevronné n'énonce pas les mêmes besoins et nécessite moins de se faire aider tandis qu'un intermédiaire aura davantage de difficultés et de questions. Il faudra alors, lui offrir un

accompagnement plus poussé. Concernant les non utilisateurs, nous recommandons d'avoir une manière totalement différente de les solliciter. En effet, il faudra d'abord les convaincre et s'adapter à leurs besoins avant de les accompagner.

Il est important de souligner que pour totalement infirmer ou affirmer cette hypothèse, il va falloir utiliser ce discours adapté dans la durée, à plusieurs occasions, notamment lors des formations et établir ce discours de manière méthodique. Par la suite, nous pourrons vérifier si la méthode a fonctionné.

### **Hypothèse 2 : la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique est liée à l'accompagnement.**

Afin d'explorer cette hypothèse, en plus des interviews, nous avons également trouvé des éléments de réponses lors de nos observations sur le terrain car nous ne pouvons pas juger des bénéfices de la formation sans avoir formé les commerciaux en amont. L'analyse s'est donc faite en deux temps ; mais pour des raisons de facilité de rédaction, nous allons exposer toutes nos observations dans cette partie.

Tout d'abord, les réponses des interviewés nous démontrent que l'accompagnement est moteur pour eux, quel que soit les profils (sauf pour les réfractaires). La plupart des commerciaux s'accordent à affirmer que s'ils n'avaient pas eu d'accompagnement lors du lancement de l'application, ils ne se seraient pas intéressés à son fonctionnement et ne l'aurait pas mis en pratique en clientèle. A ce sujet, l'individu 3 nous donne son avis : *« Honnêtement, au début je ne voyais pas l'utilité et je n'avais pas envie de m'approprier un outil supplémentaire mais après tes explications, tu m'as convaincu, je l'utilise très souvent maintenant finalement »*. C'est un besoin qui se fait ressentir sur la plupart des sujets interviewés, l'accompagnement est primordial pour les rassurer quant au bousculement de leurs habitudes. Ici, il a simplement fallu expliquer à l'individu 3 l'utilité de l'application, en quoi elle peut l'aider dans son travail et lui rappeler son fonctionnement. Ainsi, c'est le dialogue qui a permis de le convaincre.

La démocratisation d'un nouvel outil n'est donc pas immédiate, il faut solliciter les personnes, les familiariser avec l'outil et être à l'écoute. La formation a donc été un bon moyen pour convertir les commerciaux. L'individu 6 par exemple spécifie qu'il ne l'a pas utilisé avant d'avoir reçu une formation : « *avant je n'osais pas l'utiliser en clientèle de peur de me décrédibiliser parce que je n'étais pas à l'aise* ». Il rajoute également plus tard « : « *j'aurai besoin d'une meilleure maîtrise de l'ergonomie et parfois je n'ai pas le réflexe de sortir la tablette* » Nous pouvons en déduire que plus le commercial sera sollicité à s'entraîner, plus il sera susceptible de l'utiliser en clientèle. Cela implique aussi d'ancrer ce « *réflexe* » de sortir la tablette en clientèle par un suivi et un rappel des fonctionnalités dès que cela est possible. L'un des interviewés l'exprime également : « *au début, en effet, ce n'était pas un réflexe. J'avoue avoir dû m'obliger, puis je me suis vite rendu compte que ce n'était pas contraignant, et au contraire un atout.* ». Il suffirait donc, d'après ces deux derniers témoignages, de faire en sorte qu'ils prennent de l'assurance avec le fonctionnement de l'outil ; car, en effet, si le commercial n'est pas à l'aise avec son support, le client le ressentira et aura l'impression que la personne en face ne maîtrise pas son sujet. La majorité des « utilisateurs intermédiaires » ou des « non utilisateurs » évoquent ce problème d'aisance qui les dissuade la plupart du temps de travailler avec l'application. Ils ont besoin de se sentir en confiance et de la connaître par cœur pour se convaincre de l'introduire dans sa méthode de travail. Cette réticence à cause du manque d'aisance concerne d'ailleurs 40% des interviewés, tous profils confondus. Nous pouvons même le remarquer lorsque nous leur posons la question de conclusion au sujet des modifications qu'ils désireraient. L'individu 21 énonce, par exemple, son besoin d'avoir une application « *plus ergonomique* » ; ou encore, l'individu 7 souhaiterait qu'elle dispose d'une « *barre de recherche pour trouver plus facilement un élément* ». Les collaborateurs qui expliquent qu'ils ont parfois du mal à trouver un élément dans l'application sont la plupart du temps des utilisateurs intermédiaires.

Ce besoin d'aisance se traduit également par le fait que la majorité des collaborateurs utilisent des synonymes de « facile » ou « pas facile » pour justifier leurs motivations ou leurs freins. Les mots « ergonomie » et « intuitif » ressortent aussi beaucoup. Il faut donc combiner les deux éléments pour que l'intégration soit une réussite : faire de l'application un outil simple d'utilisation et former les commerciaux. C'est ce que notre 14<sup>ème</sup> interrogé

nous résume efficacement : « *Une application doit être simple et directes surtout lorsque nous présentons au client* »

Du côté des individus qui n'utilisent pas le nouvel outil, ils expriment également à plusieurs reprises ce manque d'accompagnement et justifient donc leur désintéressement par cette lacune. L'individu 22 voudrait, par exemple, un « *meilleur suivi* » afin de pouvoir l'utiliser ; tandis que l'individu 15 l'exprime comme le premier argument : « *D'abord, je n'ai pas été formé, donc je ne suis pas à l'aise avec les tablettes. J'ai donc peur de perdre de la crédibilité en clientèle* ».

Enfin, bien que nous ayons soulevé l'importance de suivre de plus près les utilisateurs intermédiaires, il ne faudra pas laisser les chevronnés de côté. En effet, l'individu 22, bien qu'il utilise l'application tous les jours, il n'a pas saisi l'utilité fondamentale. Il ne l'utilise quasiment que pour faire des présentations de produit et n'a pas réellement exploré les autres fonctionnalités.

Pour conclure, après analyse des retours, l'accompagnement est un pilier fondamental pour contribuer à la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique. Si le collaborateur ne se sent pas à l'aise ou accompagné, il rejettera l'élément et gardera ses anciennes habitudes.

### **Hypothèse 3 : impliquer les commerciaux en en faisant un outil collaboratif qui correspond à leurs besoins, les motivent à utiliser l'application**

Afin de convaincre un collaborateur d'intégrer un nouvel outil, il faut qu'il soit, bien entendu, adapté à son travail. Lors de nos interviews, nous avons constaté que cinq commerciaux qui n'utilisent pas ou peu l'application estiment qu'elle n'est pas adaptée à leur cible. Par conséquent, ils se sentent moins concernés voir mis de côté par ce support. C'est pour cela qu'il est important d'être à l'écoute des utilisateurs et de prendre en compte leurs besoins. Nous avons pu mettre cette affirmation en application et en tirer les bénéfices avec l'individu 4 qui nous a fait cette remarque : « *Au début je ne l'utilisais pas parce que le contenu ne me convenait pas, mais après nos échanges et donc l'alimentation de l'appli, j'ai fini par l'utiliser* ».

Malheureusement, jusqu'à présent, la majorité des individus qui nous sollicitent pour alimenter l'application sont les « utilisateurs chevronnés ». Pour y pallier, nous avons pris le soin de rappeler à ceux qui nous ont spécifié que l'application n'avait pas un contenu adapté, qu'ils pouvaient nous en faire part afin de corriger cela.

De nombreux freins ont été énoncés par les commerciaux qui considèrent justement que l'outil ne correspond pas à leurs besoins. Nous pouvons par exemple citer l'individu qui rappelle que : « *Tous les produits tournés vers les cmistes<sup>8</sup> ne sont pas intégrés* » et que c'est pour cela qu'il n'utilise pas l'application. Pareil pour l'individu 19 qui explique qu'il pourrait s'intéresser à l'outil si le contenu était adapté à sa cible et était plus technique.

En analysant les différents entretiens, nous avons également remarqué que dans un groupe, il est inévitable que des affirmations se contredisent. En effet, les avis sont subjectifs et il nous est arrivé d'entendre que l'application était « *très complète* » quasiment autant de fois que d'entendre qu'elle était « *incomplète* ». Il convient alors de demander à chacun de développer leur avis pour comprendre pourquoi ils la trouvent complète ou non pour pouvoir réagir en fonction. Grâce aux entretiens, nous avons relevé que, le fait que certains individus trouvent que l'application n'est pas complète, représentait un réel problème. La principale motivation des utilisateurs intermédiaires (comme nous avons pu le soulever plus haut) est justement le fait qu'elle soit une source d'informations fiables. Il faudra donc régler ce problème pour tenter de convertir quelques commerciaux de plus.

Grâce à l'individu 1, nous nous sommes également rendu compte que le fait de rappeler aux commerciaux que l'application est constamment mise à jour et qu'elle prend en compte leurs demandes les motivent à l'utiliser et à contribuer à son évolution : « *le contenu s'est enrichi d'informations qui transitaient auparavant du marketing via nos PC, mais dont nous ne disposions pas dans l'appli HUB. La mise à jour hebdomadaire du régulateur, qui est Céline, qui suit les flux d'informations intéressantes HUB permet de ne pas avoir à demander les infos, elles sont directement mises à jour dans l'appli* ». Ce côté collaboratif, et la rapidité de la diffusion des éléments sont des aspects qui attirent les commerciaux car cela leur fait

---

<sup>8</sup> Constructeurs de Maisons Individuelles : il y a un commercial par région qui est en charge de prospecter uniquement cette cible car les contrats et les cahiers des charges sont spécifiques à leur secteur.

gagner du temps. Nous pouvons aussi relever qu'il accentue notamment le fait que le contenu soit adapté à son équipe « *informations intéressantes HUB* », le sur-mesure est un bon élément de persuasion à exploiter auprès des individus plus réfractaires. C'est également ce que l'individu 5 fait remarquer en expliquant qu'il apprécie le fait que l'application, au nom éponyme de la force de vente à laquelle il appartient, soit spécialement conçue pour celle-ci. Il ajoute : « *je trouve que tu as fait un beau travail de centralisation pour nous aider lors de nos rendez-vous* ».

#### **Hypothèse 4 : La cause principale de non utilisation provient du conflit générationnel**

Afin de répondre à cette question de recherche, nous nous sommes intéressés aux entretiens administrés aux personnes que nous avons qualifié de « non utilisateurs » grâce au classement que nous avons établi. Nous avons choisi d'y inclure les personnes qui ne l'utilisent que très rarement. Cela concerne neuf interviewés, soit 45 % de la population. Dans le tableau de profil de la population choisie, nous avons précisé la tranche d'âge auquel chaque commercial appartient afin que notre analyse soit la plus pertinente possible. Enfin, nous avons, par question de relance, systématiquement demandé de se justifier, s'ils répondaient qu'ils n'utilisaient pas l'application.

Dans ce tableau, nous pouvons visualiser plus précisément à quelle fréquence les commerciaux utilisent l'application et ainsi avoir une idée concrète des habitudes.

*Tableau 3: Fréquences d'utilisation*

<b>Fréquence d'utilisation</b>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>De temps en temps</b>	<b>Souvent</b>	<b>Tous les jours</b>	<b>Total</b>
<b>Nb d'individus</b>	7	2	4	2	5	<b>20</b>
<b>Nb d'individus (%)</b>	35	10	20	10	25	<b>100</b>
<b>Moyenne d'âge (en années)</b>	41	40	42	30	39,5	<b>38,5</b>

Après le traitement de ces interviews, nous avons pu rapidement remarquer que peu de personnes pouvaient affirmer cette hypothèse. En réalité, cela ne concerne qu'un seul interviewé, il s'agit de l'individu 15. Il fait partie de la tranche d'âge des cinquante-cinq à

soixante ans. Comme nous l'avions énoncé plus haut, il nous confie qu'il préfère laisser « *ça au jeune* ». Il favorise également la documentation commerciale papier comme il l'a toujours fait. Cela aussi peut avoir un rapport avec le conflit générationnel, le papier provient encore des anciennes méthodes de prospection. Avec les préoccupations écologiques actuelles, il vise à disparaître et l'individu est réfractaire à cette transition. Il faut toutefois nuancer ces propos, car ce n'est pas la seule raison qu'il énonce pour justifier le fait qu'il n'utilise pas l'application ; il y a aussi les habitudes de travail et le manque de formation. De plus, il utilise son ordinateur et cela fait bien partie de la transition numérique de l'entreprise. Enfin, l'un des collaborateurs qui n'a pas pu être interrogé, se situant dans la même tranche d'âge, est l'un des plus grands utilisateurs de l'application.

Mise à part ce témoignage, aucun des huit autres commerciaux n'évoquent leur âge comme un frein. D'ailleurs, trois individus ont moins de trente ans et la moyenne d'âge de cette catégorie est de quarante-et-un ans. Ce qui pourrait aller tout de même en ce sens serait que ces individus aient répondu que c'est par « habitude » qu'ils ne l'utilisaient pas. Mais là encore, ce sont les plus jeunes qui évoquent cette justification (3 personnes). A ce titre, l'individu 13 reconnaît qu'il n'utilise pas le support car il n'a pas tenu à changer ses habitudes. L'individu 2 nous explique pourquoi : « *Je me suis déjà fait des dossiers de présentations produits sur mon ordinateur donc je ne vois pas l'intérêt de m'encombrer avec un outil en plus.* »

Si nous étendons notre analyse aux individus qui utilisent très peu ou rarement l'application, nous n'avons pas identifié davantage de répondants qui pourraient affirmer notre hypothèse. Une seule personne a répondu que la cause de son utilisation modérée était son âge. Il s'agit de l'individu 21, qui reconnaît lui-même qu'il n'utilise pas l'outil assez souvent. Mais là encore, dans cette catégorie d'individus, l'habitude est une excuse récurrente. L'individu 1 explique même que : « *cela se passe plutôt bien avec l'habitude* ». En d'autres termes, si nous arrivions à les solliciter davantage à l'utilisation lors de formations, une fois habitués, ils assimileraient cette nouvelle méthode de travail.

Dans ce cas, quelles sont les raisons qui dissuadent ces profils d'utiliser l'application ?

Nous avons déjà relevé que l'habitude peut jouer un grand rôle, ils ne veulent se réapproprier un nouvel outil dans leur méthode de travail qui fonctionne déjà bien. D'autres

émettent plutôt leur réserve sur le support en lui-même et pas le contenu de l'application. Le 20<sup>ème</sup> interviewé explique que : « *certaines manipulations ne sont pas réalisables avec un Ipad.* » et ne veut pas jongler entre son ordinateur son Ipad lors de ses rendez-vous en clientèle. C'est aussi le cas de l'individu 13, qui n'est pas convaincu par la tablette. Quatre personnes évoquent elles, les problèmes techniques liés à l'application ou à l'Ipad pour justifier leur utilisation modérée ou nulle. Nous avons également pu voir plus haut qu'un outil non adapté pouvait émettre des réticences.

Etant donné que l'individu 15 soit le plus âgé, pour être sûr de pouvoir définitivement réfuter cette hypothèse, il aurait fallu interroger davantage de sujets se situant dans cette tranche d'âge. Malheureusement, les individus concernés sont partis à la retraite avant que nous eussions pu administrer les interviews ou n'ont pas pu être présent lors des entretiens. Ils n'ont pas non plus répondu au questionnaire que je leur ai soumis par e-mail. Il est tout de même à noter que les deux personnes parties à la retraite n'ont jamais utilisé l'application.

Tableau 4: Causes de non utilisation

Causes de non utilisation	Habitudes	Technologie	Le support tablette	Contenu non adapté
Nb d'individus	4	1	3	1
Nb d'individus (%)	44	11	33	11

Pour conclure, l'hypothèse selon laquelle la non-utilisation de l'outil numérique est liée à l'âge n'est pas correcte, car, d'après ce que nous avons pu vérifier lors de nos entretiens, il n'y a qu'une seule personne qui émet cette raison. Les autres ont des raisons diverses et la plupart des commerciaux de cette catégorie sont jeunes.

## 2. Avis critique sur les entretiens

Tout d'abord, il est important de préciser que nous avons eu une contrainte de taille qui était le temps. En effet, nous n'avions eu que trente minutes par binôme. Pour certain passage ça n'a pas été suffisant. En revanche, les retours ont été très constructifs. Etant donné que nous n'utilisons pas l'outil sur le terrain, nous ne sommes pas capables de nous

rendre compte des défauts et incohérences de l'interface. Nous souhaitons comprendre l'expérience des usagers afin d'avoir une vue globale sur l'environnement de vente.

Les entretiens en face à face sont bien plus efficaces que ceux réalisés par téléphone. Le fait qu'ils étaient deux par deux nous a permis de leur offrir un suivi personnalisé, ils ont également pu poser leurs questions plus aisément. Dans l'ensemble, les commerciaux sont satisfaits de l'application et veulent participer à son amélioration.

Afin d'améliorer la fiabilité de l'étude, il faudrait la prolonger. Ensuite, pour vérifier l'efficacité des actions mises en place, il serait intéressant de réinterviewer les sujets et de ré-établir le classement des profils.

### **3. Conclusion faite à la suite de l'étude**

Dans l'ensemble, l'application vise à se démocratiser au sein de la force de vente. Une majorité l'utilise déjà, c'est-à-dire 59 %<sup>9</sup>. Leurs principales motivations sont la fiabilité du contenu, les bénéfices que l'application leur apporte lors de leur travail et la facilité d'utilisation. Il faut donc veiller à ce que l'outil soit constamment mis à jour et qu'il réponde toujours aux besoins des commerciaux.

Concernant les non utilisateurs, ils représentent tout de même 45% des répondants. Il va falloir élaborer un suivi adapté à leurs problématiques pour tenter de les convaincre de devenir des utilisateurs. La majeure partie déplorent un manque d'aisance avec l'outil. Une autre partie voudrait bénéficier d'un contenu plus adapté à leur cœur de cible. Il convient d'être davantage à l'écoute et de faire évoluer l'application en collaboration avec les principaux concernés.

Une demande relativement récurrente est aussi de déployer l'application sur ordinateur. Cela permettrait de pallier aux lacunes ou aux réticences de certains sur le support tablette. Nous allons mettre en place les actions correctives en dernière partie.

---

<sup>9</sup> 6 utilisateurs intermédiaires et 7 chevronnés sur 22 interrogés

## PARTIE 3 : APPLICATION MANAGERIALE



### I. Présentation BDR/HUB et recontextualisation

#### 1. BDR Thermea France

BDR Thermea France regroupe cinq marques françaises : Sofath, Oertli, Serv'Elite, Chappée et De Dietrich. Ces deux dernières sont des marques généralistes et se complètent sur le marché. Elle fait partie du groupe international BDR Thermea group. Présent dans 82 pays, réunissant plus de 6300 collaborateurs et avec un chiffre d'affaire de 1,7 milliards d'euro (2018), le groupe se positionne comme l'un des leaders du marché.

Comme évoqué plus haut, BDR Thermea France se trouve sur un marché très concurrentiel et se démarquer est primordial sur ce vaste marché. Il faut aussi se focaliser sur un marché à fort potentiel pour en devenir spécialiste et pouvoir gagner des parts de marché dans ce secteur peu exploité.

#### 2. Le hub

C'est dans ce contexte que le groupe a décidé de créer une cellule spécialisée dans la prescription sur ce nouveau marché à conquérir : la grosse puissance. Cette cellule appelée « le hub » va tenter de se positionner comme « experte » dans son domaine en conseillant tout d'abord ses clients avant de leur proposer une marque qui va répondre à leurs besoins. Cette plateforme d'expertises va donc proposer des solutions de génie climatique innovantes, performantes, conformes aux exigences réglementaires aux professionnels de la prescription et promouvoir les deux marques généralistes du groupe, Chappée et De Dietrich en fonction du cahier des charges du professionnel.

La nouvelle équipe de commerciaux se compose d'experts de la prescription issus initialement des forces de ventes Chappée et De Dietrich, et complétée par de nouveaux profils venus de l'extérieur. La problématique rencontrée a été de coordonner leurs méthodes de travail en matière d'outils, de discours et d'échanges d'informations. Réunir deux marques entraîne inévitablement un problème de communication en raison de leurs différences.

### **Les principales vocations de cette stratégie sont :**

- Augmenter le chiffre d'affaires et les parts des deux marques sur le segment de marché des grandes et moyennes puissances. Objectif : générer 100 M € fin 2020,
- Se lancer sur le marché du logement neuf individuel, en plein essor depuis 2015,
- Coordonner la stratégie commerciale des deux marques et les actions des équipes,
- Améliorer la qualité des relations entre les deux marques et les commerciaux du hub en établissant un plan de vente commun et en combinant leurs forces commerciales afin de pallier à la redondance et à la perte de temps due aux démarches séparées auprès des prospects par les prescripteurs De Dietrich, puis, de Chappée,
- Constituer un pôle de référence en matière d'influence, d'expertise, de conseil et de vente : la réalité du marché fait que le client est perdu dans l'immensité de l'offre proposée,
- Différenciation : apporter une qualité de prestation supérieure à celle de ses concurrents grâce à une meilleure connaissance clients,
- Valoriser leur complémentarité et leur valeur ajoutée, afin de mieux les vendre,
- Faire preuve de réactivité et de proactivité (détecter les opportunités).

## **3. L'application hub**

### *3.1. Présentation et fonctionnalités*

L'application se divise en 2 parties principales :

La première partie est destinée à la démonstration devant le client. Tout d'abord, elle offre la possibilité de présenter le hub et les deux marques qu'il supporte, de manière structurée mais aussi et surtout de manière innovante et dynamique. C'est la partie « solutions ».

Ensuite, via le bouton « expertise », il est possible de proposer un large choix de configurations techniques, classées par marché (rénovation collectif, collectif tertiaire, neuf collective, collectif individualisé) et par solutions (Chauffage et eau chaude sanitaire, optimisation, configuration en cascade). Ensuite, un large choix de configurations est proposé. Ces éléments vont servir de chemin de fer au rendez-vous. Le client va suivre le parcours selon le marché dans lequel il se trouve, puis choisir une solution en fonction de ses besoins. Une fois la solution choisie, le commercial va pouvoir expliquer ses avantages et pour finir, proposer le produit et la marque les plus adaptés. Enfin, toutes les informations

utiles liées au produit seront disponibles directement lors de sa navigation (documentations commerciales, données techniques, feuillet technique, présentation power point etc.). A chaque phase du parcours, le commercial peut sauvegarder les éléments qui intéressent le client, directement dans son fichier client pour pouvoir ensuite, faire facilement un compte rendu de rendez-vous.

La deuxième partie est destinée uniquement au commercial. C'est la partie « interne » située dans le menu déroulant, en haut à gauche de l'interface. C'est l'élément le plus important et le plus stratégique de l'application. Cette partie contient toutes les informations dont il a besoin pour préparer ses rendez-vous en clientèle comme les accords commerciaux, les contrats, les notes cadres, les réglementations en vigueur, etc. Elle contient également tous les raccourcis pour les documents : fiches réglementaires (CCTP), documentations commerciales, feuillets techniques, fiches produits, présentations power points...

La dernière fonction, comme expliqué plus haut, est la fonction « messagerie » qui va servir à envoyer directement de l'application, toutes les données dont le client aura besoin. Le message envoyé constituera un résumé du rendez-vous réalisé. Il peut se faire en direct, devant le client ou à l'issue du rendez-vous, une fois que le commercial sera rentré.

### *3.2. Cas d'application*

Avant son rendez-vous, le commercial va chercher son contact dans la base de données de l'application. Il pourra vérifier s'il a déjà rédigé des notes à son sujet et adapter sa technique de vente en fonction. Grâce à la partie « interne », il pourra également préparer son rendez-vous en consultant les contrats cadres en vigueurs, en revoyant les principaux arguments des produits qu'il souhaite prescrire, etc.

Arrivé chez son prospect, grâce à l'entrée « Expertise » de l'application, il va pouvoir présenter différentes configurations d'installations en fonction du marché dans lequel le client se trouve, puis en fonction du type de bâtiment qu'il veut équiper et enfin, en fonction de ses attentes par rapport à l'installation. Tous ces éléments se trouvent dans l'application et se matérialisent pas des boutons à sélectionner. Cela créer un chemin en entonnoir qui va

permettre au client de se retrouver devant une solution parfaitement adaptée à sa situation et confectionnée par les experts du hub.

Une fois la situation sélectionnée, le commercial va pouvoir proposer à son interlocuteur un choix d'installations. Là aussi, différentes portes d'entrées seront matérialisées pour faire arriver le client à une solution adaptée. A chaque solution, l'application permet au commercial de présenter le schéma hydraulique créé par l'expertise du hub, et, par la suite, découvrir ses avantages. Dans la même démarche que plus tôt, par une logique d'entonnoir, le client va se retrouver avec un produit adapté au schéma hydraulique qu'il aura sélectionné grâce aux conseils de l'application, appuyés par le commercial.

Après le choix de l'installation, l'application va offrir la possibilité au commercial de présenter le produit qui correspond, avec des arguments forts et pertinents. Sur la fiche produit, le binôme trouvera toutes les documentations techniques dont ils auront besoin pour conclure le rendez-vous.

Lors de leur chemin, quand une des solutions ou un des produits convient au cahier des charges du professionnel, l'interlocuteur du hub pourra simplement cliquer sur un bouton « favoris » qui gardera la page en mémoire et figurera dans la partie préférences du compte client de celui-ci. Cela permettra au commercial de s'en souvenir au moment où il préparera son second rendez-vous, voire d'envoyer un compte-rendu de l'entretien. En effet, à l'issue de l'entretien, il va pouvoir en un clic, envoyer toutes les documentations utiles sans avoir à les chercher dans toutes les bases données de BDR Thermea France. Vous trouverez le parcours en **annexe 5**.

### *3.3. Objectifs et enjeux*

Plusieurs objectifs sont liés à sa création :

- Offrir un discours commun à tous au moyen d'un fil conducteur qu'est l'application,
- Centraliser et uniformiser les données de manière fiable,
- Uniformiser les solutions et expertises proposées par le hub,
- Présenter le hub d'une manière innovante,
- Se démarquer de la concurrence,

- Faire gagner du temps à la force de vente en termes de recherche d'informations et de communication avec leurs clients.

Il est donc indispensable de convaincre les commerciaux d'utiliser ce nouvel outil afin d'uniformiser leur discours et de renvoyer au client l'image d'une entreprise dynamique, qui avance avec son temps et qui est même pro-active. L'enjeu est double : professionnaliser l'approche commerciale à travers notre force de vente et gagner des parts de marché à l'aide d'un support innovant qui peut faire la différence ou représenter un avantage concurrentiel et nous permettre de nous démarquer.

## **II. Préconisations et actions apportées par rapport aux limites et freins envers l'utilisation de l'appli**

D'après Barbaroux & Gautier (2017) « *Les principales causes des difficultés rencontrées par les organisations en matière de gestion du changement sont ainsi connues : absence de soutien de la part de la hiérarchie, déresponsabilisation des individus et des cadres intermédiaires, formations inefficaces, compétences insuffisantes ou inadaptées, absence de prise en compte des besoins opérationnels, communication interne dysfonctionnelle...* ». Nous allons donc essayer de veiller à répondre à toutes ces problématiques pour que la gestion du changement s'opère de façon optimale. Dans cette partie, nous exposerons donc les actions que nous avons mises en place à cet effet.

### **1. Implication des collaborateurs**

Nous avons tout d'abord organisé des réunions avec des collaborateurs extérieurs à la force de vente pour leur présenter l'application du hub comme par exemple avec le directeur marketing, les directeurs de marque De Dietrich et Chappée, le directeur du Hub, le responsable marketing ainsi que les chefs de produits qui nous ont épaulé pendant la création de l'application. Cela, afin qu'elle soit populaire dans l'ensemble du groupe et créer une émulation.

Au bout de quelques mois de fonctionnement, lors d'un séminaire réunissant la force de vente et le directeur de la marque le hub, ont été présentés tous les outils mis en place pour

la nouvelle stratégie de vente mais aussi et surtout la mise à jour de l'application. Ses fonctionnalités de base ont été rappelées avant d'inviter tous les commerciaux à mettre leur Ipad à jour pour pouvoir recueillir leurs premières impressions. Ce support résulte totalement des échanges entre la force de vente, les chefs de produits, les directeurs de marques et nous ; tout le monde contribue à son évolution. Cette phase a été très importante pour pouvoir rassurer les utilisateurs, leur montrer qu'ils sont pris en considération et surtout, à nouveau, leur montrer qu'ils sont accompagnés.

## **2. L'accompagnement**

### *2.1. La formation*

*Dans la phase de recherche et d'investigation, nous avons relevé toute l'importance de l'accompagnement des individus dans le processus de changement. La formation fait partie des impératifs à mettre en place lors de cet accompagnement.*

A la suite du déploiement de l'application, nous avons d'ailleurs organisé des formations afin d'expliquer le fonctionnement de l'application mais aussi et surtout, donner la preuve de ses apports bénéfiques dans leur travail. Le fait d'organiser cette formation rappelle également aux utilisateurs qu'ils ne sont pas seuls dans leur transition numérique.

Nous avons construit la formation grâce aux données récoltées lors des entretiens cités en deuxième partie. Elles ont donc été menées par deux, en reprenant les mêmes binômes. Ainsi les formations ont été adaptées au mieux selon les besoins et demandes de chacun.

Le temps étant réduit, la formation a été centrée sur les fonctions les plus utiles. Cela a également, une nouvelle fois, été l'occasion d'échanger avec eux aux sujets des axes d'améliorations de l'outil et de leur ressenti.

Cette journée a eu plusieurs objectifs secondaires, en plus de l'utilité didactique :

- Sensibiliser les commerciaux à l'utilité de l'application,
- Amener la preuve des avantages qu'elle peut leur procurer (gain de temps, fluidité, crédibilité auprès du client, visuels, informations à jour etc.),
- Répondre à leurs questions,
- Répondre aux objections,

- Enlever leurs aprioris,
- Convaincre les sceptiques, ne pas les juger, avancer des preuves et simplifier l'approche,
- Faire un rappel sur les fonctionnalités,
- Leur faire ressentir qu'ils ne sont pas seuls.

Comme nous avons pu le voir en première partie, il est primordial de leur prouver que ce changement a une utilité pour l'utilisateur. C'est ce que Barbaroux & Gautier (2017) affirment : « *Ainsi, le changement organisationnel est d'autant mieux accepté par les agents qu'il repose sur la convergence de leurs perceptions concernant sa nature, son intérêt et ses conséquences pour les individus et l'organisation* ». Il faut que nous expliquions aux commerciaux qu'elle a été créée spécialement pour eux.

Deux semaines après la formation, j'ai demandé aux commerciaux si elle a été bénéfique pour eux. Dans l'ensemble, leurs retours ont été positifs. Cela leur a permis de découvrir les nouvelles mises à jour et de devenir plus à l'aise avec l'ergonomie de l'outil. Avoir formé les commerciaux selon leur profil et leur besoin a rendu l'apprentissage pertinent.

## *2.2. La mise en situation*

Afin de visualiser les problématiques plus concrètes, propres au terrain, il est intéressant de les observer lors de leurs rendez-vous. Cela permettra d'y apporter des solutions et se rendre compte des axes d'améliorations nécessaires. A défaut de les accompagner en clientèle, l'observation s'est faite dans le cadre des formations lors de jeux de rôle que nous avons organisé, sur différents thèmes où les commerciaux sont mis en situation de vente. Pour réaliser leur vente, ils ont eu la consigne d'utiliser l'application Hub.

Ces jeux de rôles ont été mis en place à la suite de l'analyse des entretiens. En effet, les répondants ont énoncé leur besoin d'être plus à l'aise avec l'outil. Les mettre en situation va leur permettre de prendre des habitudes et de bénéficier de rappels sur le fonctionnement de l'application.

**But :****Pour les commerciaux :**

- Les former sur la méthode
- Leur faire se rendre compte de l'utilité de l'outil
- La mise en situation favorise les réflexes qu'ils adopteront en rendez-vous
- Les solliciter une nouvelle fois sur l'utilisation de l'application
- Les familiariser le plus possible
- Les rendre à l'aise avec cet outil enlèvera leur appréhension à l'utiliser en clientèle
- Le fait qu'ils soient ensemble favorise aussi les échanges entre eux au sujet de l'outil pour échanger leurs méthodes de travail, quelle utilisation ils en font, les avantages, les inconvénients.
- Cela a également permis à ceux qui ont joué le rôle de client de se rendre compte comment un rendez-vous avec un tel outil est perçu. L'impression que donne son utilisation. Se mettre à la place du prospect : c'est donc un réel levier de persuasion

**Pour le marketing :**

- Permet de se rendre compte des problématiques terrains auxquelles nous ne sommes pas personnellement confrontés
- Analyser leur façon de l'utiliser
- Repérer ceux qui sont à l'aise avec l'outil et ceux qui le sont moins
- Repérer les éléments illogiques de la configuration de l'application et y apporter les améliorations

### *2.3. Mise en place d'une équipe d'accompagnement*

Afin de rassurer les utilisateurs, il convient de leur attribuer des personnes référentes qui pourront les aider en cas de besoin au sujet de leur nouvel outil digital.

A cet effet, nous avons dû également convaincre notre équipe informatique de nous suivre dans notre projet afin d'aider les commerciaux s'ils rencontraient des difficultés techniques. En effet, bien que nous ayons eu, nous même, une formation afin de pouvoir créer et mettre en forme l'application, nous n'avons pas les connaissances suffisantes pour rentrer dans les détails et résoudre un problème complexe. Nous avons réussi à convaincre l'un des

membres de l'équipe informatique de nous suivre dans ce projet. Nous avons donc impliqué ce collaborateur tout au long de la mise en place de l'outil et créé un groupe de travail.

Les commerciaux ont alors un interlocuteur en charge de répondre à leurs remarques concernant le contenu de l'application et un interlocuteur concernant les problèmes techniques. Ils peuvent également nous faire part de toutes sortes de remarques et nous les redirigerons vers les personnes compétentes pour leur simplifier la tâche.

#### *2.4. L'outil qui s'adapte à leurs besoins*

Les commerciaux peuvent demander en direct d'ajouter ou de modifier un élément dans l'application. C'est un réel pont entre la force de vente et le service marketing. Grâce à ces échanges, ils deviennent contributeurs et cela renforce leur implication auprès de l'outil et même de la transition numérique de l'entreprise. Ils sont informés régulièrement des mises à jour réalisées dans l'application pour leur montrer qu'elle évolue, qu'elle est régulièrement mise à jour, également pour leur faire un rappel sur son existence et cela montre aussi que leurs demandes sont prises en compte.

### **III. Evolution à court/moyen terme de l'outil**

Grâce aux entretiens élaborés avec les commerciaux du hub et de nos différents échanges, nous avons pu planifier un certain nombre de mises à jour. En parallèle, l'application a eu de bons échos au-delà de l'équipe du hub. Les directeurs de marques Chappée et De Dietrich ont demandé à ce que l'application soit déclinée pour leur équipe commerciale respective.

Afin que tout le monde puisse être équipé de l'application, elle a donc été déployée sur ordinateur. Son déploiement à l'ensemble de la force de vente BDR Thermea a été fait en appliquant les leçons apprises de notre analyse avec l'échantillon test composé des commerciaux du hub. Que l'application soit disponible sur ordinateur a également été un désir fort de la part de l'équipe commerciale du hub.

La plupart des commerciaux des marques Chappée et De Dietrich n'ont même pas eu besoin d'être persuadés d'utiliser cette application car au contraire, ils l'attendaient. Ce phénomène s'explique par le fait que, parfois, les 3 forces de vente sont amenées à travailler

ensemble. Les autres équipes ont donc pu voir les commerciaux du hub l'utiliser en clientèle et juger de son utilité. De plus, Chappée dispose de moins de ressources et n'ont pas de vraies bases de données fiables, l'application leur comble donc une forte lacune. Enfin, les premiers utilisateurs ont pu jouer un rôle de « prescripteurs » en mettant en avant les avantages de cet outil.

Aujourd'hui, son utilisation s'étend même aux autres collaborateurs et le nombre d'utilisateurs est arrivé à 135 ! La tendance s'est inversée, ce ne sont plus nous qui devons essayer de persuader chacun d'utiliser ce support mais ce sont nos collaborateurs qui nous demandent que l'application soit installée sur leur poste. Son succès est dû au bouche-à-oreille favorable. Notamment car c'est l'outil le plus fiable en termes de données à jour de tous les supports disponibles au sein de l'organisation. La base est régulièrement mise à jour et grâce à la centralisation des documents sur une même plateforme, classés de manière ergonomique, il est agréable et facile à utiliser.

Voici un extrait du témoignage d'une collaboratrice de l'équipe de communication *« oui je l'utilise presque tous les jours maintenant pour avoir des renseignements. Je sais pas souvent où trouver les infos à jour alors je vais voir l'application pour être sûr qu'elles soient à jour. Aujourd'hui j'ai regardé les fiches produit du nouveau produit PMC-S. Elle est top et facile à utiliser. »*

Enfin, voici un extrait du témoignage d'un collaborateur de l'équipe technique : *« je la consulte pour comparer nos informations et aussi pour ne pas faire doublon avec les informations que je transmets directement aux commerciaux »*

## CONCLUSION

A travers ce mémoire, nos recherches nous ont permis de comprendre comment et pourquoi le numérique s'est fait une telle place au sein des organisations. Il est aussi bien présent dans nos habitudes de vie que de travail. La transition numérique est un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives car nous avons pu remarquer que la plupart d'entre elles qui n'ont pas suivi cette transformation, n'ont pas survécu. Les enjeux changent et les stratégies s'élargissent. En effet, le big data, la numérisation des éléments, les objets connectés... ont réécrit l'histoire de l'économie mondiale future.

Face au changement, nous avons repéré trois freins principaux : le bousculement des habitudes, avec des commerciaux qui estiment que leur méthode de travail leur convient déjà très bien ; les divergences des opinions, quand le changement n'est pas en adéquation avec leurs besoins ; et l'absence de considération, quand les collaborateurs ne se sentent pas écoutés, mis à l'écart.

Les freins spécifiques à l'introduction d'un nouvel outil numérique ne diffèrent pas beaucoup. Nous pouvons toutefois axer notre vigilance sur la complexité de l'outil, les bugs qui pourraient survenir et bien entendu, procurer un accompagnement adapté aux connaissances de chacun. A partir de ces freins, nous avons pu déterminer les méthodes managériales pour la mise en place du changement.

Le changement au sein d'une entreprise doit se préparer en amont de façon méthodique en formant un groupe de projet. Celui-ci va devoir former des personnes soigneusement choisies pour porter le projet et piloter ce changement. Nous avons découvert que la mise en place d'un accompagnement est primordiale pour que la transition se fasse de la meilleure des façons. En effet, nous avons pu observer que les collaborateurs apportent beaucoup d'intérêt au fait d'être écoutés, mais surtout, d'avoir un interlocuteur proche d'eux, qui soit capable de répondre à leurs besoins et de les assister. Il convient alors de leur proposer des formations qui vont leur permettre d'être plus à l'aise avec les nouveaux

éléments et de créer une cellule d'aide afin de les rassurer tout au long du processus et même après sa mise en place.

Enfin, pour que le changement soit mieux accepté, il est important qu'il soit en adéquation avec les besoins des collaborateurs concernés. Il est donc également essentiel de leur faire comprendre la raison de ce changement et de leur prouver les bénéfices qu'il va leur apporter. Cela va rendre le projet légitime et ainsi, il aura moins de mal à être mis en place.

Grâce à notre étude qualitative, nous avons pu obtenir quelques éléments de réponses supplémentaires à notre problématique concernant spécifiquement l'introduction d'outils numériques au sein d'une équipe. Ici, cela concerne l'application d'aide à la vente disponible sur tablette.

Tout d'abord, nous avons divisé notre échantillon en plusieurs catégories, ce qui nous a permis d'adapter nos actions à chacune de ses catégories ; les non utilisateurs, les utilisateurs intermédiaires (qui utilisent l'application de temps en temps) et les utilisateurs chevronnés (qui l'utilisent quasiment tous les jours). Nous avons mis en place cette stratégie car nous avons pu remarquer, en amont de notre étude, que chaque profil avait des besoins et des attentes différents. Nos investigations nous ont menées aux conclusions suivantes : concernant les « **utilisateurs chevronnés** », ce sont des personnes étant déjà à l'aise avec les technologies ou alors des personnes qui ont senti que l'outil répondait fortement à leur besoin principal. En effet, ils estiment que l'outil leur fait gagner du temps et leur permet de trouver de l'information fiable. Ceux-ci n'ont pas besoin d'un réel accompagnement, il faut surtout veiller à prendre en compte leur avis et à alimenter l'application en fonction de leurs besoins. Ils vont également nous servir de prescripteurs légitimes auprès des autres collaborateurs. Ils nous ont fait comprendre que d'impliquer les commerciaux en en faisant un outil collaboratif qui correspond à leurs besoins, les motivent à utiliser l'application.

Concernant les « **utilisateurs intermédiaires** », leur principal retour est qu'ils ne sont pas assez à l'aise avec l'outil pour pouvoir l'utiliser de façon adroite devant le client. Il faudra donc axer la formation sur la prise en main et ensuite sur les fonctionnalités de l'application.

Grâce à leurs retours, nous avons pu affirmer que la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique est intimement liée à l'accompagnement.

Enfin, pour les **non utilisateurs**, il est à noter que l'âge n'a aucun rapport avec l'adhésion ou non au projet. Ensuite, une majorité est plutôt réfractaire au support (la tablette) plutôt qu'à l'application en elle-même. Nous avons donc le projet de déployer celle-ci sur ordinateur afin de faciliter l'accès à tout le monde. L'autre partie est composée de personnes qui se sont, soit accommodés à leurs anciennes habitudes et ne souhaitent pas les changer, soit des personnes qui ne sont pas à l'aise et qui auront besoin d'un accompagnement plus poussé. Enfin, quelques interviewés ne changeront jamais d'avis. A cet effet, nous nuancions nos propos en affirmant qu'il faut se rendre à l'évidence : nous ne pourrons jamais persuader la totalité des collaborateurs d'adopter un nouvel outil numérique. Ce type de personnes n'est toutefois, pas à laisser de côté.

Nos observations nous ont permis d'affirmer que pour faciliter le processus de changement, nous avons, en effet, besoin de connaître les profils d'utilisation des protagonistes pour adapter le discours et les persuader.

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous avons mis en place un certain nombre d'actions que nous avons imaginées grâce aux résultats de notre étude théorique et de notre étude qualitative. Nous avons fait suivre des formations adaptées à chaque profil que nous avons établi. Les retours sont dans l'ensemble encourageants. Toutefois, certains désirent en recevoir davantage. Nous avons également organisé des jeux de rôles afin de pouvoir les observer en situation, et de relever les évolutions à apporter à l'application mais aussi à habituer les commerciaux à la prise en main de l'outil et de les rendre par la suite plus à l'aise en clientèle.

Enfin, à la suite de nos investigations, l'application a généré de tels bons échos, que nous avons eu la demande de la déployer aux commerciaux des deux autres marques référentes du groupe en France, Chappée et De Dietrich. Grâce aux leçons apprises lors de notre étude, nous avons pu déployer l'application sereinement à l'ensemble de la force commerciale française, sur ordinateur cette fois-ci. Nous avons pu observer qu'une partie des

commerciaux des deux autres marques attendaient déjà l'application avant même que le projet de déploiement ne soit évoqué et étaient déjà convaincus. Grâce aux commerciaux du hub qui ont servi de prescripteurs, les autres ont pu observer l'utilité et les avantages que pouvaient leur procurer un tel outil. Nous n'avions donc pas eu besoin de mobiliser autant de ressources pour persuader les collaborateurs Chappée et De Dietrich. Pour ces derniers, nous avons développé une application par marque, en prenant en compte les besoins spécifiques de chacune.

Aujourd'hui l'application hub n'a plus à faire ses preuves et est totalement intégrée dans la plupart des habitudes de travail des commerciaux. Un grand nombre de collaborateurs extérieurs à la force de vente l'utilisent aussi et nous sollicitent pour être formés sur l'outil.

Afin d'approfondir cette analyse, il conviendra de réinterroger les utilisateurs pour vérifier si les formations sont bien adaptées et que nous ayons compris les attentes des différents collaborateurs. Il faudra aussi et surtout interroger les nouveaux utilisateurs afin que l'étude soit complète, c'est-à-dire qu'elle ne soit pas établie uniquement sur une seule équipe commerciale ayant un marché spécifique. Ces deux autres forces de ventes ont également un panel de profils plus étendus. En effet, une majorité évolue dans sa marque depuis longtemps, les différentes tranches d'âges sont plus représentées et les équipes comptent un plus grand nombre de commerciaux. L'étude ne pourra qu'être plus complète.

Pour ce qui est de l'évolution du projet, nous souhaiterons étendre le déploiement aux clients professionnels, avec une utilisation plus restreinte afin qu'ils puissent bénéficier de toutes les informations importantes dans un seul outil. Ce sera une carte de visite virtuelle et innovante que le commercial va pouvoir laisser sur l'ordinateur ou la tablette de son prospect. Pour cela, une étude qualitative ainsi qu'une étude quantitative vont devoir être mises en place. Elles permettront de connaître le ressenti des professionnels, ce qui nous permettra dans un premier temps de déterminer si le projet mérite d'être mis en place. Ensuite, cela nous aidera à déterminer le contenu de l'application.

# Table des matières complète

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>.....</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>4</b>
I.    Le marketing numérique .....	4
1.    La digitalisation mondiale .....	4
1.1.    L’histoire du web .....	4
1.2.    L’évolution des méthodes de commercialisation dans l’histoire.....	5
2.    Les outils numériques d’aide à la vente .....	6
2.1.    Définition des outils d’aide à la vente numériques.....	6
2.2.    Le marketing expérientiel.....	7
2.2.1.    . Le rôle des supports numériques dans le marketing expérientiel .....	8
3.    Les freins liés à l’intégration des outils numériques .....	10
3.1.    La complexité de l’outil .....	10
3.2.    Le manque de confiance .....	11
3.3.    Le manque d’implication.....	12
II.    Convaincre grâce à la gestion du changement .....	13
1.    Les freins liés au changement .....	13
1.1.1.    Bousculement des habitudes .....	13
1.1.2.    Divergence d’opinion .....	13
1.1.3.    Absence de considération .....	14
2.    Les systèmes et processus managériaux dans le processus du changement .....	15
2.1.    La mise en place du changement en amont par des portes paroles.....	15
2.2.    Informer les collaborateurs.....	16
2.3.    S’adapter au profil.....	17
3.    La légitimation et l’accompagnement des collaborateurs.....	18
3.1.    Le suivi et la prise en compte des besoins .....	18
3.2.    La formation .....	18
3.3.    Un changement légitime .....	19
<b>PARTIE 2 : ETUDE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>20</b>
I. <b>Contexte de l’étude .....</b>	<b>20</b>
1.    Le contexte du marché de BDR Thermea France .....	20
2.    Présentation du nouvel outil d’aide à la vente : l’application hub .....	21
2.1.    Mise en place de l’application.....	21
2.2.    Brève présentation de l’application .....	22

<b>II. Méthode.....</b>	<b>22</b>
1. Méthodologie de recherche .....	22
1.1. Objectifs.....	23
1.2. Echantillonnage .....	23
1.2.1. Population choisie .....	23
1.2.2. Mode d'administration.....	24
1.2.3. Catégorisation des profils.....	25
1.2.4. Méthode d'adaptation en fonction des profils .....	27
2. Méthodologie et construction du guide d'entretien .....	28
2.1. Délimitation du sujet.....	28
2.2. Construction du guide d'entretien .....	30
<b>III. Restitutions et analyse des entretiens semi-directifs .....</b>	<b>32</b>
1. Les données obtenues.....	32
2. Avis critique sur les entretiens .....	40
3. Conclusion faite à la suite de l'étude .....	41
<b>PARTIE 3 : APPLICATION MANAGERIALE.....</b>	<b>42</b>
<b>I. Présentation BDR/HUB et recontextualisation .....</b>	<b>42</b>
1. BDR Thermea France .....	42
2. Le hub .....	42
3. L'application hub .....	43
3.1. Présentation et fonctionnalités.....	43
3.2. Cas d'application .....	44
3.3. Objectifs et enjeux.....	45
<b>II. Préconisations et actions apportées par rapport aux limites et freins envers l'utilisation de l'appli.....</b>	<b>46</b>
1. Implication des collaborateurs .....	46
2. L'accompagnement .....	47
2.1. La formation .....	47
2.2. La mise en situation.....	48
2.3. Mise en place d'une équipe d'accompagnement .....	49
2.4. L'outil qui s'adapte à leurs besoins .....	50
<b>III. Evolution à court/moyen terme de l'outil .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIHOGRAPHIE .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>61</b>

## LISTE DES SCHÉMAS ET DES TABLEAUX

### Illustrations :

Illustration 1: page d'accueil de l'application.....	22
Illustration 2: Slide présentation hub.....	25

### Tableaux :

Tableau 1: Personnalités de la PNL .....	17
Tableau 2: Tableau synoptique .....	26
Tableau 3: Fréquences d'utilisation .....	38
Tableau 4: Causes de non utilisation.....	40



## BIBLIHOGRAPHIE

- BEN NASR, I., & TRINQUECOSTE, J. (2015, Décembre). À propos des routes cognitives et affectives de l'esatisfaction. *Management & Avenir*(82), 28.
- Aezumanyan, L., & Mayrhofer, U. (2016). L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique. *Revue française de gestion* .
- Barbaroux, P., & Gautier, A. (2017). En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation. *Management International*.
- Barlatier, P.-J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique, enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*.
- Beck, M., & Crié, D. (2015, juillet-Septembre). Les nouvelles aides à la vente et à l'achat : définition, état de l'art et proposition d'une taxinomie. *Décisions Marketing* . Consulté le Janvier 2019
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012, Juin ). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Revue Management et Avenir*.
- BEN NASR, I., & TRINQUECOSTE, J. F. (2015, décembre). À propos des routes cognitives et affectives de l'esatisfaction et de l'attitude : Les comportements utilitaires et expérientiels empruntent-ils le même itinéraire ? *Revue management & avenir*.
- Ben Nasr, I., Hallem, Y., & Lagier, J. (2017, Mars). Quel est le rôle de l'application mobile dans la valorisation de l'expérience muséal. *Management & Avenir*.
- Bringer, R., & Viola, O. (2018). VERS UN MARCHÉ UNIQUE NUMÉRIQUE : FAIRE DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE UNE OPPORTUNITÉ POUR L'EUROPE. *REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE*.
- Cadenat, S., De Lassus, C., & Rola, H.-Z. (2013). Managers et recherche en marketing : de nouvelles attentes dans un contexte de bouleversements technologiques et temporels. *Décisions marketing*.
- Demeure, C., & Sylvain, B. (s.d.). *Aide mémoire marketing* (éd. 7). DUNOD.
- Fray, A.-M., & Soparnot, R. (2008). Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social. *Gestion 2000*.
- Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2018, Septembre). *Le mémoire de master*. (N°5, Éd.) Dunod.
- Lemoine, J.-F. (2008, mai). Atomsphère des sites web marchands et réactions des internautes. *Revue française du marketing*(217), p. 5. Consulté le avril 2019
- Lemoine, J.-F. (2015, Décembre). Du E-Marketing au Marketing Digital. *Revu Management & Avenir*.
- Mercadal-Delasalles, F. (2015). Histoire d'une transition numérique : société générale. *JOB*.
- Merle, A., Sénécal, S., & St-Onge, A. (2018, juillet-septembre). Miroir, mon beau miroir, facilite mes choix ! L'influence de l'essayage virtuel dans un contexte omnicanal. *Decisions Marketing. juil-sep2018,,* pp. Issue 91, p79-95. 17p. 5 Charts. Consulté le avril 13, 2019

RACAT, M., & CAPELLI, S. (2014, décembre). Le test virtuel des produits influence-t-il la décision d'achat en ligne. *Revue Française du Marketing.*, pp. Issue 250, p27-39. 13p. Consulté le avril 2019

Racat, M., & Capelli, S. (2016). L'impact de la similarité sur l'efficacité des outils d'aide à la vente en ligne. *Revue française de gestion* .

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, pp. 571-610.

Villesèque-Dubus, F., Lafont, A.-L., & Amat, O. (2018, mai-août). Internes, externes ou hybrides : quels facteurs d'adoption des outils de contrôle de gestion sociétal en Espagne ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*.

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Achieving new venture growth by building legitimacy. *The Academy of Management Review*, Vol. 27(N°3), pp. 414-431.

## ARTICLES

CLC Communications « Communiqué de presse – le hub expertise & solutions », 2017 p1

LaruelleV ; UNICLIMA, « Bilan 2016 et perspectives 2017 du génie climatique », Dossier de presse, 2016 p 3-4

## DOCUMENTATION INTERNE :

Présentation bi annuelle BDR Thermea 2018

Présentation Power point de la stratégie du hub 2018/2020

Cours de J-F Lemoine reçu à l'EM, 2019

Cours de PNL à l'EM, 2019



## WEBOGRAPHIE

<https://www.bfmtv.com/societe/vers-la-fin-des-caisses-dans-les-magasins-1537137.html>

<https://www.01net.com/actualites/les-15-dates-qui-ont-fait-le-web-615826.html>

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/l-industrie-4-0-du-concept-a-la-realite-794128.html>

<http://www.institut-repere.com>

# ANNEXES



*Annexe 1 : Swot du Hub*

*Annexe 2 : Guide d'entretien*

*Annexe 3 : Résumé des réponses par profil*

*Annexe 4 : Restitution des entretiens par individu et par thème*

*Annexe 4 et 5 : Visuels de l'application hub*



## Annexe 1 : SWOT du Hub

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Dietrich : marque généraliste connue,</li> <li>- Deux marques généralistes à valeurs ajoutées,</li> <li>- Large offre de produits MGP,</li> <li>- Services (Serv'Elite),</li> <li>- Force de vente spécialisée,</li> <li>- Fabrication française : de nombreux sites sont implantés en France,</li> <li>- Turn over au niveau de la force de vente : nouvelle équipe dynamique non réfractaire à la nouvelle stratégie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trop peu de différenciation entre les marques de BDR France,</li> <li>- Dépendance des études groupe,</li> <li>- Assistance limitée pour les schémas MGP,</li> <li>- Turn over au niveau de la force de vente : perte de temps liée à la formation des nouveaux arrivants,</li> <li>- Incohérence des techniques de ventes entre les différents commerciaux issus de marques différentes.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les nouvelles réglementations : le marché de la construction neuve,</li> <li>- Réforme sur les chaudières basses températures (renouvellement des parcs),</li> <li>- La sensibilisation à l'écologie qui pousse les personnes à renouveler leurs produits énergivores : favorisation du remplacement de chaudières basses température au profit de produits de nouvelle génération,</li> <li>- Nouvelle plate-forme groupe régulation,</li> <li>- Crédit d'impôt sur les chaudières gaz à condensation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le prix de l'énergie,</li> <li>- La température moyenne de l'année,</li> <li>- Installateurs moins fidèles et moins formés,</li> <li>- Dégradation du prix des chaudières sol,</li> <li>- Pression du client final : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus sensible au budget,</li> <li>- Plus confus (fioul / RGE / CITE / CEE / ...),</li> <li>- Plus exigeant,</li> <li>- Plus apte à trouver des solutions alternatives (internet, etc.),</li> </ul> </li> <li>- Nouveaux concurrents.</li> </ul>

## Annexe 2 : Guide d'entretien

### 1 – Echantillon :

TABLEAU SYNOPTIQUE			
Individus	Fonction	Profils	Tranche d'âge
1	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
2	Commercial	Non utilisateur	35/40
3	Commercial	Utilisateur chevronné	30/35
4	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
5	Commercial	Utilisateur chevronné	40/45
6	Commercial	Utilisateur intermédiaire	30/35
7	Commercial	Utilisateur chevronné	25/30
8	Commercial	Utilisateur chevronné	35/40
9	Commercial	Utilisateur intermédiaire	30/35
10	Commercial	Non utilisateur	30/35
11	Commercial	Non utilisateur	40/45
12	Commercial Cmiste*	Utilisateur chevronné	25/30
13	Commercial	Non utilisateur	30/35
14	Commercial Cmiste*	Non utilisateur	45/50
15	Directeur régional	Non utilisateur	55/60
16	Commercial	Non utilisateur	25/30
17	Commercial	Utilisatrice chevronnée	25/30
18	Directeur Régional	Utilisateur chevronné	55/60
19	Commercial	Utilisateur intermédiaire	40/45
20	Commercial	Non utilisateur	20/25
21	Directeur Régional	Utilisateur intermédiaire	40/45
22	Commercial	Non utilisateur	25/30

\* Constructeurs de Maisons Individuelles

• 20 hommes • 1 femme • Moyenne d'âge : 38 ans

### 2- Formulation des hypothèses :

**Question de recherche n°1-** Nous avons besoin de connaître les profils d'utilisation des protagonistes pour adapter le discours et les persuader.

**Question de recherche n°2 -** la réussite de l'intégration d'un nouvel outil numérique est liée à l'accompagnement.

**Question de recherche N°3 -** impliquer les commerciaux en en faisant un outil collaboratif qui correspond à leurs besoins, les motivent à utiliser l'application.

**Question de recherche n°4 –** La cause principale de non utilisation provient du conflit générationnel

### 3 – Délimitation du thème

PHASE	OBJECTIF	THEMES
<b>1. Introductive</b>	Identifier les différents types d'utilisateurs (non utilisateurs, intermédiaires, chevronnés)	Utilisation Fréquence Habitudes
<b>2. Centrage du sujet</b>	Repérer les points forts et les axes d'amélioration	Satisfaction Motivations et freins Fonctionnalités
<b>3. Approfondissement</b>	Comprendre quel type d'accompagnement est efficace pour faire adhérer les utilisateurs	Accompagnement Satisfaction Confiance
<b>4. Conclusion</b>	Echanger au sujet de l'évolution de l'application à moyen et long terme	Evolution

### 4- Délimitation du sujet et présentation de l'entretien

Bonjour, je m'appelle Céline Bertrand. Je suis actuellement en Master 2 Marketing et Gestion d'Événements à l'EM Strasbourg. Comme vous le savez, j'effectue mon apprentissage au sein du groupe BDR Thermea France, dans l'équipe marketing, en tant que responsable outils marketing, en charge des marques Chappée, De Dietrich et le hub. Je réalise, dans le cadre de mon mémoire de recherche, une étude portant sur l'intégration d'un nouvel outil numérique au sein d'une équipe commerciale. Ici, nous allons plus précisément échanger au sujet de l'application hub qui est disponible sur vos tablettes.

L'objectif de cette étude est de recueillir vos avis sur l'application, connaître vos habitudes d'utilisation, vos freins et vos motivations à l'utiliser ainsi que vos remarques. Aussi, si vous n'utilisez pas l'application, vous êtes également tout à fait légitime dans le cadre de mon étude. Il est important pour moi de comprendre vos réticences.

Vos réponses seront anonymes, par conséquent, je voudrais que vous soyez le plus sincère et le plus précis possible afin que l'étude soit fiable.

Pour commencer, pourriez-vous vous présenter ?

## 4 – Préparation des questions

### Phase Introductive :

1. Etes-vous un utilisateur de l'application et pourquoi ?

Recentrage :

- Si oui : Depuis combien de temps utilisez-vous l'application ?
- A quelle fréquence ? De quelle manière l'utilisez-vous ? (Quotidiennement ? Rarement ? Facilement ? Avec de l'aide ?)

### Phase de centrage du sujet :

8. Suivant le profil d'utilisateur :

- Si oui : Pouvez-vous expliquer vos motivations à l'utilisation de l'application ?
- Si non : Pouvez-vous expliquer vos freins à l'utilisation de l'application ?

9. Suivant le profil d'utilisateur :

- Quelles sont les fonctions que vous utilisez le plus ?

*Relances : plutôt la messagerie ? La recherche d'information ? La présentation ?  
L'explication des schémas hydrauliques ?*

- Quelles fonctions vous paraissent intéressantes ?

*Relances : plutôt la messagerie ? La recherche d'information ? La présentation ?  
L'explication des schémas hydrauliques ?*

10. Qu'est ce qui, par moment, vous dissuades ou vous empêche de l'utiliser ?

*Relances : est-ce que cela est lié au manque d'accompagnement ? Aux bugs qui surviennent ?  
Au manque d'aisance ? Au manque d'informations utiles ?*

### Phase d'approfondissement :

11. Suivant le profil d'utilisateur :

- Quel élément a fait que vous avez voulu utiliser l'application ?

*Relances : la formation ? Un collègue ? Un élément présent dans l'outil ? Un besoin en particulier ?*

- Qu'est ce qui pourrait vous motiver à utiliser l'application ?

*Relances : Une modification à apporter ? Un accompagnement plus poussé ? Une formation ?*

12. Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?

*Relance : Développez*

*Si non, pourquoi et qu'attendriez-vous d'un accompagnement ?*

13. Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?

*Relance : Développez*

#### **Phase de conclusion : évolution**

14. Selon le profil de l'utilisateur :

- Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?

*Relances : ergonomie, contenu, fréquence des mises à jour, fonctionnalités... Quels sont les aspects à améliorer ?*

- Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?

*Relances : ergonomie, contenu, fréquence des mises à jour, fonctionnalités... Quels sont les aspects à modifier ?*

Merci pour votre disponibilité. L'entretien touche à sa fin, je n'ai pas d'autres questions. Avez-vous envie de rajouter quelque chose ?

### **ANNEXE 3 : Résumé des réponses par profil**

<b>Phases</b>	<b>Questions</b>	<b>Non Utilisateurs</b>	<b>Intermédiaire</b>	<b>Réguliers</b>
<b>INTRODUCTIVE</b>	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	Non, parce que la technologie ne les intéresse pas  <b>ET / OU</b>  Non, car ils préfèrent utiliser leur ordinateur	Oui, car elle leur permet de présenter le hub d'une manière plus professionnelle	Ici les interrogés ont vraiment compris l'intérêt de l'outil et en tirent pleinement ses bénéfices
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil d'utilisateur : -Les motivations à l'utilisation de l'application ? -Les freins à l'utilisation de l'application ?	Ils ne se sont jamais connectés	Motivations : le fait d'être sûr d'obtenir des données à jour les incitent à utiliser l'application Frein : l'Ipad ne peut pas complètement se substituer à l'ordinateur	Le fait que les données soient toujours à jour les motive à l'utiliser souvent. Ensuite, la fonction messagerie est très appréciée
	3.Suivant le profil d'utilisateur : -Les fonctions les plus utilisées -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes ?	Certains l'utiliserai si l'application était disponible sur ordinateur	-Les présentations produits (surtout les nouveautés) -La présentation du hub	-Les présentations produits (surtout les nouveautés) -La présentation du hub
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	-Ce qui ressort le plus est le fait que l'outil soit sur Ipad -Ce n'est pas ancré dans leurs habitudes - Ils préfèrent les supports papiers	-Le fait de devoir jongler entre ordinateur et Ipad lors du rendez-vous -Nous comprenons qu'ils l'utilisent peu en clientèle par manque d'aisance ou d'habitude	Globalement, aucun aspect ne les dissuade de l'utiliser

Phases	Questions	Non Utilisateurs	Intermédiaires	Chevronnés
APPROFONDISSEMENT	5.Suivant le profil d'utilisateur : -Éléments qui poussent à utiliser l'application -Éléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	La plupart ne l'utiliseront pas, quoi qu'il arrive. Ils ne montrent aucun intérêt à l'outil Les autres ont besoin d'un accompagnement plus poussé	Les présentations des nouveaux produits sont les éléments qui les intéressent le plus ainsi que les présentation power point intégrés	L'aspect pratique de l'Ipad qui remplace toutes les documentations commerciales les poussent à plutôt utiliser favoriser l'outil
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	Non Cela ne les a pas convaincus	Oui Globalement l'accompagnement leur a été nécessaire et les a rassurés car toutes leurs demandes ont été traitées sauf exception	Oui Ils nous sollicitent davantage pour ajouter du contenu que par besoin d'assistance. Ils sont satisfaits de l'accompagnement qu'ils ont eu et cela a même permis à certain de devenir utilisateur régulier
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	/	Non, Sans accompagnement ils n'auraient pas franchi le pas en autodidactes	Oui Ceux qui sont très à l'aise avec les technologies avaient déjà commencé à l'utiliser avant d'avoir reçu un accompagnement  Non, Certains n'auraient pas compris l'utilité de l'outil
PHASE DE CONCLUSION	8.Selon le profil de l'utilisateur : -Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ? -Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?	Il n'y a rien qui pourrait leur faire changer d'avis. C'est l'outil en lui-même qui leur pose problème. La plupart sont réfractaires à bousculer leurs habitudes	Généralement, ils demandent davantage de contenu et que la liste des contacts soit mise à jour Que l'application soit disponible sur ordinateur serait également un vrai plus pour eux	Ce sont surtout des aspects annexes (avoir une clé 3G pour pouvoir envoyer les documentations en direct par exemple) Que la liste des contacts soit mise à jour

## ANNEXE 4 : Restitution des entretiens par individu et par thème

Phases	Questions	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4
<b>INTRODUCTIVE</b>	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	<p>Oui,</p> <p>Mais d'après lui, pas assez. La fréquence d'utilisation est variable selon l'intérêt en rendez-vous</p> <p>Lui permet de présenter ses offres de façon innovante « Cela est une façon de rendre mes présentations plus actives »</p>	<p>Non,</p> <p>Il ne tient pas à changer ses habitudes :</p> <p><i>« Je me suis déjà fait des dossiers de présentations produits sur mon ordinateur donc je ne vois pas l'intérêt de m'encombrer avec un outil en plus. En plus y a des applications indispensables qui ne sont pas dispos que sur pc »</i></p>	<p>Oui</p> <p>« Je l'utilise régulièrement, surtout pour présenter le hub avec la tablette. Après la fonction messagerie me fait gagner beaucoup de temps ».</p>	<p>Oui,</p> <p>De temps en temps</p> <p>« Je trouve ça plus sympa de présenter les produits avec l'application, la présentation du hub aussi ».</p>

Phases	Questions	Individu 5	Individu 6	Individu 7	Individu 8
INTRODUCTIVE	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	Oui Environ un client sur deux « <i>Pratique, permet d'avoir une présentation numérique en face à face avec le client plutôt que le catalogue. Elle permet également d'avoir accès, en un clic, immédiatement aux feuillets techniques, docs commerciales, ... En plus, pour « mes vieux yeux » le fait d'être sur tablette permet de grossir les tarifs ou côtes spécifiques, ce qui est gênant pour moi sur le catalogue.</i> »	Oui, « <i>Je l'utilise de façon régulière</i> » (entre six et huit fois par semaine) L'allume en fonction du client : « <i>Afin de présenter nos produits et nos solutions techniques comme les schémas... ; surtout à des BE et des Bailleurs sociaux.</i> »	Oui Quotidiennement, « <i>après avoir reçu la 1<sup>ère</sup> présentation</i> »  Car l'outil est innovant. C'est une aide aux commerciaux qu'il n'a jamais vu ailleurs Lui permet de gagner du temps lors du post-rendez-vous (via la fonction messagerie)	Oui,  Quasiment tous les jours, au bureau et en clientèle  Parce que l'outil est complet et qu'il offre une dynamique intéressante lors de ses rendez-vous

Phases	Questions	Individu 9	Individu 10	Individu 11	Individu 12
INTRODUCTIVE	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	Oui  Il l'utilise quasiment à chaque rendez-vous. Pour le côté « complet » de l'outil « <i>C'est extrêmement complet et hyper pratique en particulier en rendez-vous avec la tablette. [...] En plus cela nous permet d'illustrer nos propos.</i> »	Non « <i>Je l'utilise assez peu à cause du peu de data que nous avons sur nos téléphones en partage de connexion</i> » Il déplore également la base de données des contacts qui est incomplète Nous comprenons même, après une question de relance qu'il ne l'utilise quasiment jamais	Non, « <i>Je ne me suis pas pris le temps de m'y intéresser</i> »	Oui, Il l'utilise tous les jours.  Grâce à son interactivité et son intuitivité. « <i>Je trouve que c'est plus convivial de présenter des produits avec la tablette. Nous avons des infos en direct et un support imagé.</i> »

Phases	Questions	Individu 13	Individu 14	Individu 15	Individu 16
INTRODUCTIVE	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	<p>Oui</p> <p><i>« Mais je l'utilise peu Parce que je retrouve tous les éléments nécessaires sur mon pc »</i></p> <p>Ici, après relance, c'est le support Ipad qui freine, plutôt que l'application en elle-même</p> <p>Nous pourrions également le basculer dans la catégorie « non utilisateur »</p>	<p>Oui</p> <p><i>« Mais ma fréquence d'utilisation est modérée. »</i></p> <p>Il déplore le fait que <i>« Tous les produits tournés vers les cmistes<sup>10</sup> ne sont pas intégrés [...] les différentes solutions possibles, qui sont dans l'application ne sont pas complètes »</i></p> <p>Il fait partie des individus que nous pourrions basculer dans « non utilisateur ».</p>	<p>Non,</p> <p><i>« D'abord, je n'ai pas été formé, donc je ne suis pas à l'aise avec les tablettes. J'ai donc peur de perdre de la crédibilité en clientèle et enfin je ne vois que de très loin l'intérêt étant donné que nous avons les outils papiers qui présentent les mêmes solutions et dernier point, je trouve que nous sommes envahis d'écrans de toutes sortes et quand on présente nos solutions à travers la tablette cela fait un écran à la relation humaine. »</i></p>	<p>Non,</p> <p>Il préfère uniquement travailler avec son ordinateur car il a <i>« tout ce dont [il a] besoin dessus »</i></p> <p>De plus, il est moins à l'aise avec l'Ipad</p>

---

<sup>10</sup> Constructeurs de Maisons Individuelles : l'individu 14 est en charge de prospecter tout particulièrement les professionnels de l'habitat individuel

Phases	Questions	Individu 17	Individu 18	Individu 19	Individu 20
INTRODUCTIVE	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	Oui Une à deux fois par semaine.  « Car les rubriques internes m'aident beaucoup comme celles pour les CCTP notamment ou les contrats cadre. Aussi, pouvoir faire la présentation du HUB sur tablette pour les nouveaux clients est pas mal. »	Oui A chaque rendez-vous  « Je l'utilise pour son contenu complet, surtout pour rechercher les feuillets techniques. Je l'utilise aussi souvent pour présenter les produits en clientèle, c'est plus pro ».	Oui Rarement  « C'est une manière différente de présenter le hub et sa structure »	Non  Je n'utilise pas l'Ipad en clientèle car il n'y a pas de connexion internet dessus, et certaines manipulations ne sont pas réalisable avec un Ipad.

Phases	Questions	Individu 21	Individu 22		
INTRODUCTIVE	1.Utilisateur de l'application et pourquoi ?	Oui  Mais d'après lui « pas assez souvent » Il l'utilise car l'outil est moderne et interactif en présentation  Pourquoi il ne l'utilise pas souvent : « peut-être à cause de mon âge »	Non,  Car il ne l'a pas introduite dans ses habitudes de travail.		

Phases	Questions	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil :  -Les motivations à l'utilisation de l'application  -Les freins à l'utilisation de l'application	Source d'information fiable et relativement complète :  <i>« Je m'en sert pour la consultation d'informations communes à l'activité HUB que je ne peux trouver ailleurs »</i>	Son principal frein est l'habitude, en suite, il n'est pas à l'aise avec l'outil.  <i>« Je ne saurais pas comment utiliser l'appli en situation chez le client »</i>	C'est un moyen simple pour rechercher les informations  Gain de temps	Présentation innovante  Contenu adapté
	3.Suivant le profil d'utilisateur :  -Les fonctions les plus utilisées  -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes	L'onglet interne pour consulter les documents techniques et les accords cadre. Ensuite, les présentations produits	Il aimerait que l'application soit disponible sur ordinateur	La fonction messagerie, la présentation du hub et l'onglet interne	Le manque d'aisance avec la configuration de l'application :  <i>« des fois je prend du temps à retrouver un truc que je voulais montrer au client »</i>
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Le fait de devoir passer du pc à la tablette lors du rendez-vous.  Le contenu n'est pas adapté pour toutes les cibles : <i>« En phase prospection l'appli est super, passé cette étape, les angles de présentations avec le client sont différents. Le PC permet cette souplesse grâce à POWER POINT »</i>	Le fait que l'application soit sur Ipad	Il n'y a rien qui le dissuade	Il n'y a rien qui peut le dissuader d'utiliser l'application mais une de ses fonctions : <i>« la liste des contacts n'est pas à jour et moi j'ai pas envie de m'embêter à rentrer manuellement tous mes clients alors j'utilise pas cette fonction »</i>

Phases	Questions	Individu 5	Individu 6	Individu 7	Individu 8
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil = :  -Les motivations à l'utilisation de l'application  -Les freins à l'utilisation de l'application	Le fait que l'outil a été conçu spécialement pour les commerciaux a été une motivation. Exemple : « <i>je trouve que tu as fait un beau travail de centralisation pour nous aider lors de nos rendez-vous</i> »	La facilité de présentation des différentes solutions présentes dans l'application La possibilité d'avoir de la documentation utile dans l'onglet interne	Gain de temps grâce à la fonction messagerie : « <i>ça me fait gagner un temps fou après mes rendez-vous. Avant je pouvais mettre plus d'une demie heure ; là en deux minutes c'est fait !</i> »	Retrouver facilement tout ce dont on a besoin pour préparer un rendez-vous dans un seul outil. L'intégration de contenu à la demande
	3.Suivant le profil d'utilisateur :  -Les fonctions les plus utilisées  -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes	Il en fait une utilisation relativement complète :  « <i>La première utilisation a été par rapport aux schémas hydrauliques pour parler ECS condensante. Maintenant je l'utilise pour présenter les nouveautés, [...], consulter le tarif, montrer un schéma d'application ou parler d'un produit spécifique et avoir, comme énoncé plus tôt toutes les docs utiles comme les feuillets techniques, docs commerciales, ...</i> »	Il s'agit particulièrement de la fonction de présentation de solutions grâce à la partie « Expertise » :  « <i>Je vais souvent sur Solutions rénovation collectif et tertiaire</i> » Puis l'onglet Interne pour trouver la documentation commerciale	-La présentation HUB en clientèle pour montrer notre nouvelle organisation -Recherche d'info interne : notamment accord cadre, avec les contrats client pour avoir leur niveau de remise et les accords signés --Quelquefois : Transmission de fiche CCTP, doc commerciale via l'application avec la fonction messagerie	L'onglet interne pour le contenu complet  La présentation hub
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Il n'y a rien qui le dissuade	Le manque d'aisance avec l'ipad peut le dissuader de le sortir en clientèle : « <i>j'aurai besoin d'une meilleure maîtrise de l'ergonomie et parfois je n'ai pas le réflexe de sortir la tablette</i> »	Le manque d'aisance : « <i>La rapidité pour trouver un produit ou une documentation précise... je mets parfois un peu de temps à trouver ce que je recherche... un onglet de recherche serait un plus</i> »	Les bugs ou le contenu obsolète :  « <i>quand ça ne marche pas ça m'énerve, je ne l'utilise pas</i> »

Phases	Questions	Individu 9	Individu 10	Individu 11	Individu 12
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil :  -Les motivations à l'utilisation de l'application  -Les freins à l'utilisation de l'application	Le fait d'avoir toutes les informations utiles dans un seul et même outil.  Pouvoir animer ses rendez-vous	L'individus nous expose davantage ses freins, nous pourrions presque le basculer dans la catégorie « non utilisateur » :  <i>« comme je l'ai dit avant, nous avons peu de data et je préfère travailler avec mon ordinateur »</i>	Ses freins sont le fait que l'outil est trop complexe pour lui, il aurait besoin d'une formation	Le fait d'avoir accès aux informations sur les nouveaux produits avant tous les autres supports a été la première motivation à son utilisation
	3.Suivant le profil d'utilisateur :  -Les fonctions les plus utilisées  -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes	L'onglet interne qui rassemble la documentation utile et la présentation de solution via la partie « Expertise » :  <i>« ...l'ensemble des données, surtout les exemples de schémas hydrauliques »</i>	Les fiches de présentation produit particulièrement	Il n'a pas souhaité se prononcer	Les fiches de présentation produit
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Il n'y a rien qui peut le dissuader maintenant qu'il s'est familiarisé avec l'outil : <i>« j'avoue avoir dû m'obliger, puis je me suis vite rendu compte que ce n'était pas contraignant [...] »</i>	La batterie qui ne tient pas longtemps, le peu de data à leur disposition et la liste des contacts obsolète	Le manque de temps	Il n'y a aucun aspect qui représente un frein à son utilisation

Phases	Questions	Individu 13	Individu 14	Individu 15	Individu 16
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil :  -Les motivations à l'utilisation de l'application  -Les freins à l'utilisation de l'application	Il nous évoque plutôt des freins :  <i>« je trouve ça encombrant de devoir se balader avec son pc plus sa tablette [...] l'ordinateur me suffit »</i>	Il nous évoque davantage ses réserves quant à l'application. Il déplore le fait que le contenu n'est pas adapté à son cœur de cible et ne la trouve pas simple d'utilisation : <i>« Il est difficile de tous mettre à l'intérieur et d'avoir toutes les informations accessibles en simplicité. Une application doit être simple et directe surtout lorsque nous présentons au client »</i>	Concernant ses freins, il nous reporte à sa réponse précédente. Il préfère les supports papiers qui lui permet d'être plus proche de sa clientèle. Il le souligne : <i>« moi, ça ne m'intéresse pas, je laisse ça au jeune. Moi je préfère rencontrer mes clients avec mes supports papiers ».</i>	Le fait que l'application soit redondant avec d'autres supports mis à leur disposition
	3.Suivant le profil d'utilisateur :  -Les fonctions les plus utilisées  -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes	La présentation des nouveaux produits est l'une des seules fonctions qu'il utilise. Car l'information y est présente de façon complète : <i>« je l'ai utilisé lors du lancement de la IX, parce que sa présentation était déjà sur l'appli avant qu'on ait reçu le catalogue tarif »</i>	Les présentations de produits sont susceptibles de l'intéresser	N'a pas désiré s'exprimer car il ne se sent pas concerné par l'outil	Une meilleure catégorisation des éléments présents dans l'application
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Il dispose de toutes les informations dont il a besoin sur son ordinateur	Comme expliqué plus haut, le fait que l'application ne réponde pas à ses besoins	Idem que la question 2	L'habitude et le <i>« trop d'infos »</i>

Phases	Questions	Individu 17	Individu 18	Individu 19	Individu 20
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	<p>2.Suivant le profil</p> <p>-Les motivations à l'utilisation de l'application</p> <p>-Les freins à l'utilisation de l'application</p>	L'accès facile aux différentes informations dont il a besoin	Gain de temps grâce à la fonction messagerie Documentations à jour	L'individus à plutôt tenu à parler de ses freins. Il déplore le manque d'informations techniques et l'ergonomie qui n'est pas intuitive : « <i>les éléments techniques ne le sont pas assez. [...] Il n'est pas simple de retrouver un produit, un feuillet technique</i> »	Ses freins à l'utilisation se résument surtout au fait qu'il préfère utiliser son ordinateur en clientèle
	<p>3.Suivant le profil d'utilisateur :</p> <p>-Les fonctions les plus utilisées</p> <p>-Les fonctions susceptibles d'être intéressantes</p>	La présentation du HUB, L'onglet interne notamment l'accès aux fiches règlementaires « CCTP » et la documentation produits Enfin, la fonction messagerie	Les présentation produit La fonction messagerie	Uniquement la fiche qui répertorie les offres de services car c'est sur l'application qu'elle est le plus à jour.	Ce qui pourrait lui faire utiliser l'application ne concerne pas les fonctions de celle-ci mais bien son support
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Le fait de devoir attendre d'avoir une connexion internet pour envoyer les documents au client	Il n'y a rien qui le dissuade depuis qu'il est à l'aise avec son fonctionnement	Le manque d'approfondissement technique du contenu et le fait qu'il ne soit pas adapté à son cœur de cible	Le fait de devoir aller sur l'Ipad pour l'utiliser et qu'il n'a pas beaucoup de data en partage de connexion avec son téléphone portable professionnel

Phases	Questions	Individu 21	Individu 22		
<b>CENTRAGE DU SUJET</b>	2.Suivant le profil :  -Les motivations à l'utilisation de l'application  -Les freins à l'utilisation de l'application	La modernité de l'outil :  <i>« Je trouve l'outil moderne, interactif quand tu es devant du monde, en plus elle est facile à utiliser ».</i>	Les freins sont principalement dû au manque de data disponible sur son abonnement		
	3.Suivant le profil d'utilisateur :  -Les fonctions les plus utilisées  -Les fonctions susceptibles d'être intéressantes	Les présentations produit L'onglet interne pour retrouver les fiches techniques produit	Ce qui pourrait l'intéresser n'est pas une fonction supplémentaire mais le fait que l'application soit disponible sur ordinateur		
	4.Ce qui dissuades ou empêche de l'utiliser	Les bugs ou quand il manque des éléments dont il a besoin	Rien ne le dissuade car il n'a pas senti besoin de bousculer ses habitudes dans sa méthode de travail en introduisant un outil supplémentaire		

Phases	Questions	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	5.Suivant le profil d'utilisateur : -Eléments qui poussent à utiliser l'application -Eléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	Le besoin d'informations propres au hub le pousse à consulter l'application	Un outil disponible sur ordinateur et une formation pourraient être des solutions pour qu'il utilise l'application	La fonction messagerie qui permet de résumer le rendez-vous aisément grâce aux préférences du client sélectionné tout au long de l'entretien	Le fait que les informations soit mises à jour très vites. Elles sont donc fiables et facile à retrouver
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	La présentation lui a permis de cerner son utilité	Non, Je ne me suis pas senti réellement accompagné	Oui, Cet accompagnement lui a permis de réaliser l'utilité de l'application	Oui, Mais il avoue qu'il en aurait davantage besoin afin qu'il puisse être à l'aise avec celle-ci
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	Non, Après une question de relance, lui demandant pourquoi il s'y est intéressé alors qu'avant ce n'était pas le cas, il répond :  « le contenu s'est enrichi d'informations qui transitaient auparavant du marketing via nos PC, mais dont nous ne disposons pas dans l'appli HUB. La mise à jour hebdomadaire du régulateur, qui est Céline, qui suit les flux d'informations intéressantes HUB permet de ne pas avoir à demander les infos, elles sont directement mises à jour dans l'appli »	/	Non,  Il précise : « <i>Honnêtement, au début je ne voyais pas l'utilité et je n'avais pas envie de m'approprier un outil supplémentaire mais après tes explications, tu m'as convaincu, je l'utilise très souvent maintenant finalement</i> ».	Non,  C'est surtout la prise en compte de ses besoins qui l'a persuadé :  « <i>Au début je ne l'utilisais pas parce que le contenu ne me convenait pas, mais après nos échanges et donc l'alimentation de l'appli, j'ai fini par l'utiliser</i> »

Phases	Questions	Individu 5	Individu 6	Individu 7	Individu 8
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	<p>5.Suivant le profil d'utilisateur :</p> <p>-Eléments qui poussent à utiliser l'application</p> <p>-Eléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?</p>	<p>L'aspect complet de l'application mais aussi pratique du support :  <i>« Tout d'abord ne pas avoir les catalogues très épais et très lourds dans les mains. Une grande utilité pour passer d'un produit à un autre et surtout l'intérêt que porte le client à suivre sur la tablette ».</i></p>	<p>Le côté « nouveau » de l'outil</p> <p>Le fait qu'il soit simple d'utilisation. Mais émet tout de même une nuance <i>« une fois qu'on a bien mis le nez dedans »</i></p>	<p>Au début, ce qui l'a incité à l'utiliser était le fait de pouvoir présenter le hub avec un outil innovant. Maintenant tous les éléments l'ont convaincu</p>	<p>Le fait qu'elle contienne les fiches réglementaires car elles sont fastidieuses à se les procurer</p>
	<p>6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?</p>	<p>La présentation qu'il a eu en amont a pu le guider lors de ses premières utilisations</p>	<p>Oui,  Il explique qu'il a eu besoin d'un suivi avant de mettre en pratique ce nouvel outil :  <i>« avant je n'osais pas l'utiliser en clientèle de peur de me décrédibiliser parce que je n'étais pas à l'aise »</i></p>	<p>Oui  Cela lui a permis de se familiariser avec l'application</p>	<p>Oui,  Dans l'ensemble, il est satisfait de la présentation qui lui a été faite</p>
	<p>7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?</p>	<p>Il n'a pas eu besoin d'être convaincu par l'accompagnement car il s'est vite familiarisé avec l'outil</p>	<p>Non,  Comme expliqué plus haut, il l'utilisais seul pour la recherche de datas mais jamais en situation de vente</p>	<p>Oui,  Arrivé récemment dans l'équipe, il a été convaincu par l'application dès le commencement au moment où nous lui avons présenté l'outil. Il l'a directement intégré dans sa méthode de travail.</p>	<p>Oui,  Il y a tout de suite consacré de l'intérêt</p>

Phases	Questions	Individu 9	Individu 10	Individu 11	Individu 12
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	5.Suivant le profil d'utilisateur :  -Eléments qui poussent à utiliser l'application  -Eléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	L'aspect pratique dans des situations où l'ordinateur n'est pas confortable, pour des salons par exemple : « <i>Finally, the fact that it is on Ipad is a plus, it is also very true on the salons and on the meetings because thanks to the Apple accessory I use it as a projection support.</i> »	Ce qui pourrait le pousser à l'utiliser davantage serait que l'application soit sur ordinateur car il a plutôt ce réflexe-ci : « <i>I take notes of what I have to send to the client and I turn off my PC when I open it</i> »	Même après reformulation et relance, il n'a pas su quoi répondre à la question	La possibilité de faire des présentations produit  La fonction messagerie qui permet de résumer ses rendez-vous très rapidement
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	Oui,  Il a fallu d'abord l'aider à se familiariser avec son fonctionnement pour qu'il puisse ne plus hésiter à l'utiliser	Pour le moment cela ne l'a pas convaincu	Non,  D'après lui, elle n'a pas été suffisante	L'individu a intégré l'équipe bien après le déploiement de l'application, il l'a donc directement intégré comme un outil de travail comme les autres. De plus, n'ayant jamais vu un tel outil auparavant, il a tout de suite été convaincu.
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	Non,  Il aurait trouvé l'outil trop compliqué du premier abord	/	/	Oui,  Il n'a pas eu besoin d'être accompagné

Phases	Questions	Individu 13	Individu 14	Individu 15	Individu 16
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	5.Suivant le profil d'utilisateur :  -Eléments qui poussent à utiliser l'application  -Eléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	Les présentations produit qui sont faciles à présenter devant le client.	Comme évoqué plus haut, il faudrait que l'application réponde à ses besoins propres en ressources	Les éléments qui pourraient le motiver seraient un accompagnement plus poussé : <i>« Ce serait qu'un ordre TRES FORT de la Hiérarchie soit donné et me montrer le réel intérêt de la tablette »</i>	Le fait que l'application soit développée sur android ou ordinateur
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	Non,  Pour le moment, l'accompagnement de m'a pas poussé à davantage utiliser l'application. En revanche, il trouve tout de même l'accompagnement et les formations nécessaires.	Non,  Il ne s'est pas senti concerné étant donné qu'il juge l'application non adaptée à son périmètre	Non	Non,  <i>« elle ne m'y a pas encouragée en tout cas »</i>
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	Non,  Sans une présentation en amont, il ne se serait pas intéressé à l'outil	/	/	/

Phases	Questions	Individu 17	Individu 18	Individu 19	Individu 20
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	5.Suivant le profil d'utilisateur :  -Éléments qui poussent à utiliser l'application  -Éléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	Outil facile d'utilisation	Maintenant qu'il a pris l'application en main, il est davantage poussé à l'utiliser	Les éléments qui pourraient le pousser à utiliser l'application serait qu'elle offre des informations plus techniques et que le contenu soit adapté à sa cible	Les éléments qui le pousseraient à utiliser l'application ne concernent pas son contenu mais son support. Il pourrait s'y intéresser si elle était disponible sur ordinateur
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	Oui, Au début, l'individus ne l'utilisait pas et était plutôt retissant à cause de la base de données client obsolète. L'accompagnement lui a fait comprendre comment y pallier	Oui, Mais il n'a pas encore été suffisant	La personne n'a pas pu avoir d'accompagnement jusqu'à présent	Non, Cela ne l'a pas convaincu, il a toutes les informations dont il a besoin dans son ordinateur
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	Non, Grâce à l'accompagnement, ses aprioris se sont évaporés	Non Il l'aurait consulté quelque fois mais ne l'aurait pas intégré dans sa méthode de travail	/	/

Phases	Questions	Individu 21	Individu 22		
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	5.Suivant le profil d'utilisateur :  -Éléments qui poussent à utiliser l'application  -Éléments qui pourraient motiver à utiliser l'application ?	La possibilité de faire des présentations produit devant le client de façon innovante et fluide	Un meilleur suivi		
	6.Est-ce que l'accompagnement que vous avez reçu jusqu'à présent vous a rassuré quant à son utilisation ?	Non, pas pour le moment	Il n'a pas pu en bénéficier		
	7.Pensez-vous que vous auriez utilisé l'application si vous n'aviez pas eu cet accompagnement ?	Non, il n'aurait pas fait le pas vers l'application	/		

Phases	Questions	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>Il n'a pas eu de remarque supplémentaire à faire : « <i>cela se passe plutôt bien avec l'habitude</i> »</p> <p>Toutefois, le fait que l'application soit sur un support hybride entre PC et tablette qui remplacerait ces deux derniers, serait un plus selon loin</p>	<p>Qu'elle soit disponible sur son ordinateur pour qu'il puisse mieux organiser ses rendez-vous en clientèle</p>	<p>Un contenu plus adapté à sa cible</p>	<p>Une formation approfondie</p>

Phases	Questions	Individu 5	Individu 6	Individu 7	Individu 8
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>Il voudrait que l'application offre plus d'informations poussées au niveau technique et qu'elle dispose d'animations : « <i>Avoir peut-être plus d'animations. Faire par exemple, une simulation de sous tirage avec nos solutions ECS condensante. Voir quand démarre la chaudière, quand s'ouvre les vannes directionnelles en fonction des T°,...</i> »</p>	<p>Encore plus de documentations utiles</p>	<p>Il souhaiterait qu'il y ait plus de vidéos afin d'animer ses présentations produit.</p> <p>Une barre de recherche pour trouver plus facilement un élément lui manque également</p>	<p>Plus d'animations innovantes</p>

Phases	Questions	Individu 9	Individu 10	Individu 11	Individu 12
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>Des animations pour rendre plus dynamique ses présentations produit : « <i>des animations de fonctionnement des produits type PAC ou Thermodynamique, cela existait chez De Dietrich dans le passé</i> ».</p>	<p>Du contenu davantage pragmatique et technique : « <i>les offres direct au-dessus dans l'arborescence et solutions de préchiffrage</i> »</p>	<p>Que l'application soit plus simple d'utilisation et que le contenu soit réellement « <i>pertinent</i> » et non pas « <i>noyé dans toutes ces informations</i> »</p>	<p>Pouvoir accéder à plus de contenus qui va alimenter son discours lors de ses rendez-vous clientèle : « <i>Ce serait bien qu'il y ait plus de présentations produit, de présentations de solutions techniques avec intégration des avantages/bénéfices que le client peut en retirer. Enfin, une présentation de la société plus orientée sur nos points forts, nos nouveautés, notre esprit</i> ».</p>

Phases	Questions	Individu 13	Individu 14	Individu 15	Individu 16
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>L'individus n'a pas eu d'amélioration à nous suggérer.</p>	<p>Du contenu davantage adapté à son cœur de cible : les constructeurs de maisons individuelles (CMI).</p>	<p>Pour lui, le problème ne vient pas de l'application en elle-même mais bien de ses choix méthodologiques de travail. Aucune modification ne le fera donc changer d'avis</p>	<p>D'après lui, rien ne pourrait lui faire changer d'avis</p>

Phases	Questions	Individu 17	Individu 18	Individu 19	Individu 20
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>Un contenu plus adapté à son secteur : « <i>un contenu plus adapté à ma région très électrique</i> »</p> <p>Une clé 3G afin d'avoir un accès illimité à internet afin d'envoyer les éléments directement au client</p> <p>Disposer des contacts clients à jour dans l'outil</p>	<p>Il souhaiterait avoir plus de présentation de produit pour que l'offre soit exhaustive.</p> <p>Il voudrait également que les mises à jour se fassent automatiquement, sans qu'il ait besoin de donner son accord à chaque fois</p>	<p>Un contenu plus adapté à sa cible: « <i>Il s'agit d'un outil généraliste destiné à un public pas très technique et dans ce cas précis il est adapté. Par contre, pour un Bureau d'Etude, un chargé d'affaire ou de travaux ce n'est pas l'outil adapté.</i> »</p> <p>Un outil plus simple d'utilisation, notamment pour retrouver les éléments dont il a besoin rapidement</p>	<p>Comme évoquer plus haut, il faudrait la déployer sur ordinateur</p>

Phases	Questions	Individu 21	Individu 22		
<b>PHASE DE CONCLUSION</b>	<p>8.Selon le profil de l'utilisateur :</p> <p>-Qu'est-ce qui vous ferait davantage utiliser l'application ?</p> <p>-Qu'est ce qui pourrait vous faire utiliser l'application ?</p>	<p>Un meilleur accompagnement pour le familiariser avec l'application</p> <p>Concernant le contenu, il souhaiterait qu'elle soit davantage ergonomique</p>	<p>D'après lui, « <i>une nouvelle familiarisation</i> » pourrait le convaincre d'utiliser l'application</p>		

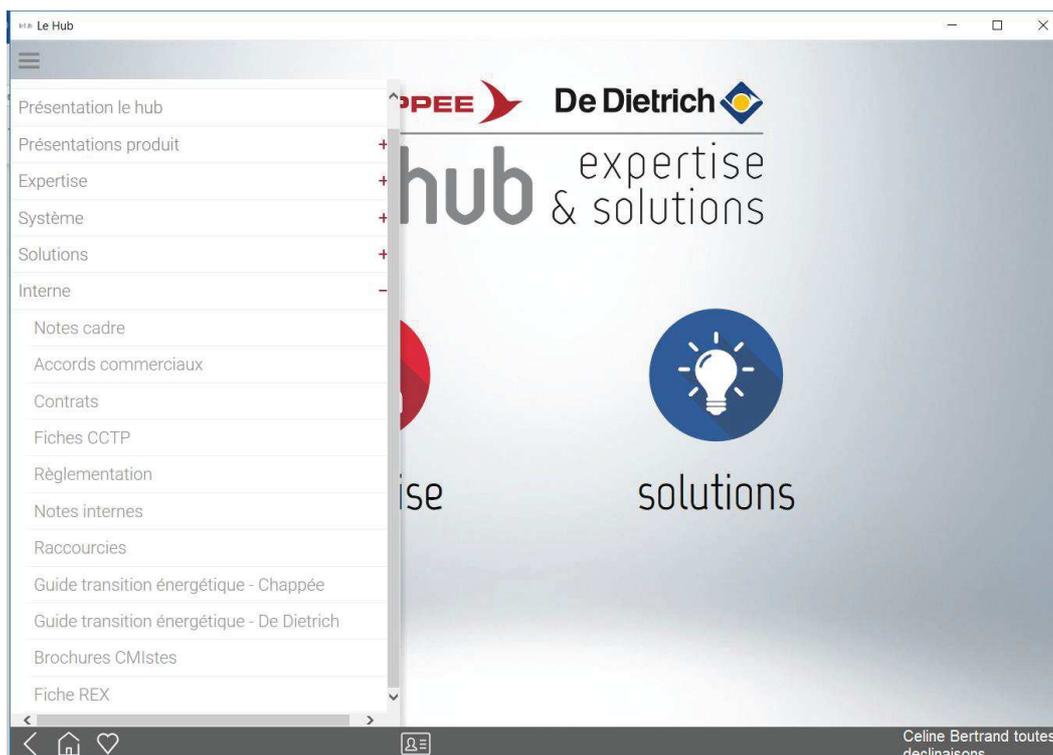
## Annexe 5 : Visuels de l'application

*Chemin d'un rendez-vous type*

### Page d'accueil :



### Onglet interne :



## 1 ère page : Présentation du hub



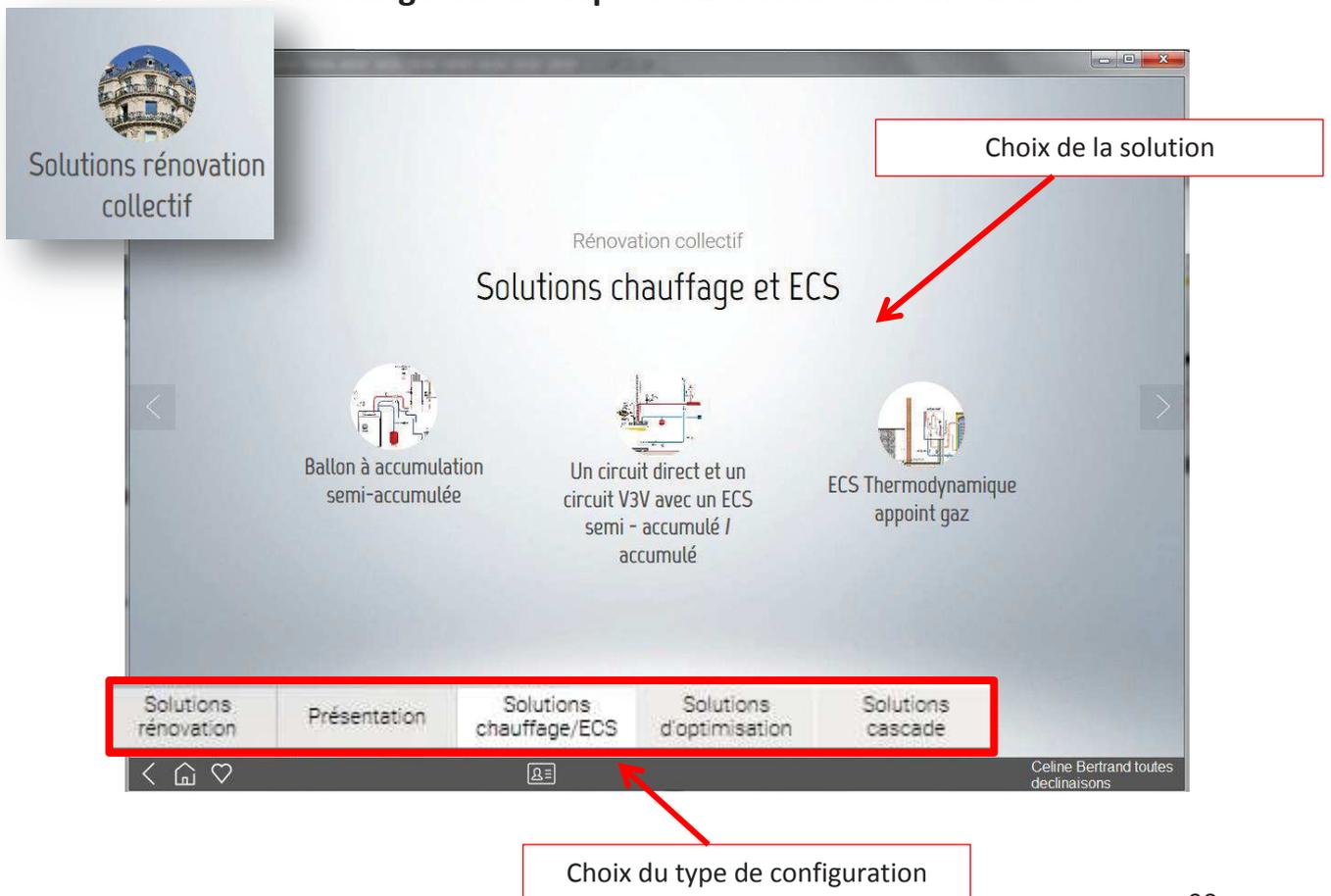
## Partie Solution, présentation des deux marques Chappée et De Dietrich



## Différents marchés proposés

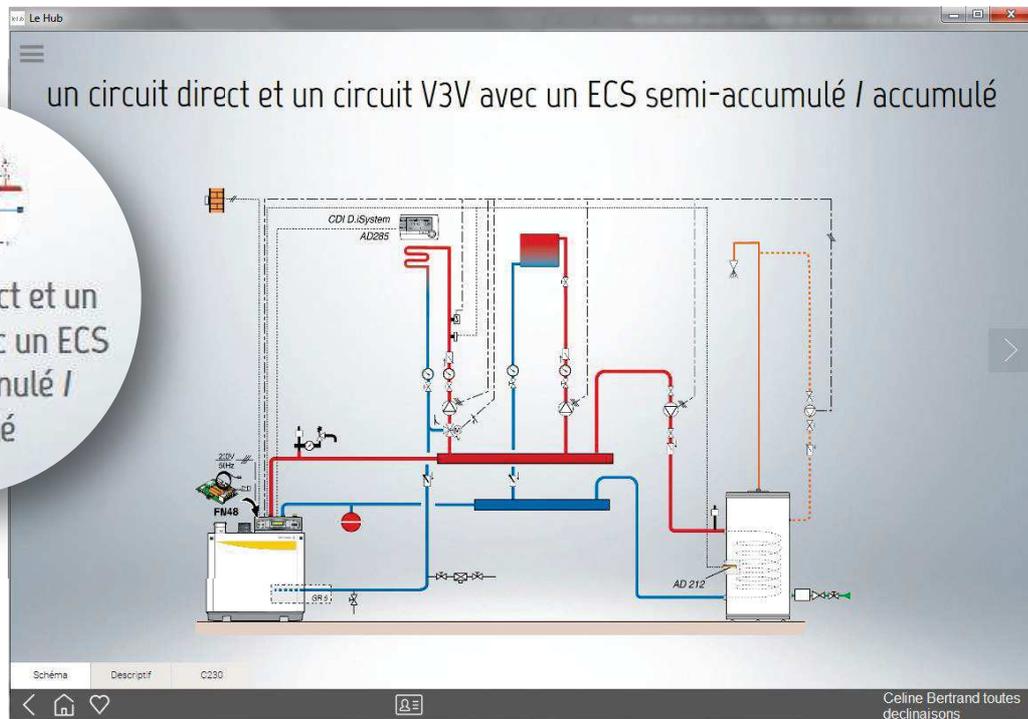
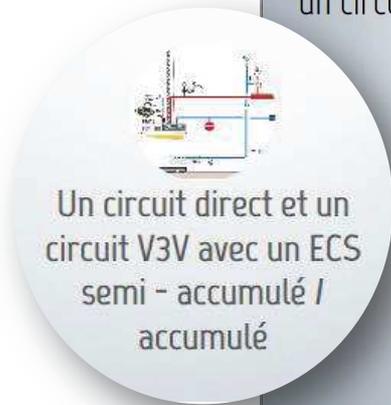


## Choix de la configuration adaptée aux besoins de l'installation



## Présentation de la solution sélectionnée :

- le schéma hydraulique



- Présentation des avantages du schéma

un circuit direct et un circuit V3V avec un ECS semi - accumulé / accumulé

### Descriptif

1. Cette configuration permet d'encaisser les demandes sanitaires et ECS de pointe ainsi que les gros puisages, sans interruption et sans perte de chaleur,
2. Cette solution offre un confort optimal avec une très grande quantité d'eau chaude sanitaire disponible instantanément et un fonctionnement relativement silencieux,
3. Economie d'énergie avec un nombre important d'usagers,
4. L'installation nécessite moins de démarrages et assure donc une plus grande longévité de la chaudière,
5. L'installation possède une grande résistance à l'entartrage grâce au préparateur indépendant semi-accumulé.

FICHE DESCRIPTIVE DÉTAILLÉE

Schéma Descriptif C230

Celine Bertrand toutes déclinaisons

## • Présentation du produit

Marque du produit

Le Hub

# C 230 Eco (de 18 à 217 kW)

Chaudière gaz à condensation destinée au chauffage seul

**De Dietrich**

- Un échangeur en éléments en fonte d'aluminium-silicium aux propriétés autonettoyantes, d'une grande résistance à la corrosion et sans contrainte - ni de débit, ni de température retour -.
- Un brûleur modulant (de 18 à 100 %) à prémélange total **garantit une réduction importante des émissions polluantes et un rendement annuel d'exploitation jusqu'à 109 %.**
- Des dimensions compactes (0,54 m<sup>2</sup> pour 217 kWh) et un poids léger (188 kg pour 217 kWh)
- Une **mise en oeuvre aisée** grâce à un capot avant clipsé facilitant l'accès au brûleur et une trappe de visite facilitant l'accès à l'échangeur
- Les tableaux Diematic m3 ou K3 permettent de raccorder 2 à 10 chaudières en cascade.

Plage de puissance utile (kW) : de 18 à 217 kW  
Dimensions (mm) : H 1309 / 1324 x L 1190 x P 450  
Surface au sol (m<sup>2</sup>) : 0,54 m<sup>2</sup> pour 217 kWh  
Poids à vide (kg) : 115 à 188  
Equipement : régulation Diematic m3 ou K3

FEUILLET TECHNIQUE  
DOC COMMERCIALE  
FICHE CCTP

Schéma Descriptif C230

Celine Bertrand toutes déclinaisons

Nom et puissance du produit

# C 230 Eco (de 18 à 217 kW)

Classification

Chaudière gaz à condensation destinée au chauffage seul

Arguments commerciaux

- Un échangeur en éléments en fonte d'aluminium-silicium aux propriétés autonettoyantes, d'une grande résistance à la corrosion et sans contrainte - ni de débit, ni de température retour -.
- Un brûleur modulant (de 18 à 100 %) à prémélange total **garantit une réduction importante des émissions polluantes et un rendement annuel d'exploitation jusqu'à 109 %.**
- Des dimensions compactes (0,54 m<sup>2</sup> pour 217 kWh) et un poids léger (188 kg pour 217 kWh)
- Une **mise en oeuvre aisée** grâce à un capot avant clipsé facilitant l'accès au brûleur et une trappe de visite facilitant l'accès à l'échangeur
- Les tableaux Diematic m3 ou K3 permettent de raccorder 2 à 10 chaudières en cascade.

Données techniques

- Plage de puissance utile (kW) : de 18 à 217 kW
- Dimensions (mm) : H 1309 / 1324 x L 1190 x P 450
- Surface au sol (m<sup>2</sup>) : 0,54 m<sup>2</sup> pour 217 kWh
- Poids à vide (kg) : 115 à 188
- Equipement : régulation Diematic m3 ou K3

Visuel du produit



Possibilité de télécharger la documentation adéquate