

FONCTION COMMERCIALE ET COMPÉTENCE DES VENDEURS DANS LA VENTE INTER-INDUSTRIELLE

par Philippe Zarifian

La vente de biens industriels était traditionnellement conçue comme un acte isolé, ponctuel et assez peu intégré dans l'ensemble des activités. Or de nombreuses entreprises sont, aujourd'hui, amenées à redéfinir leur politique commerciale et à mettre en place une relation suivie entre le fournisseur et le client. En la replaçant dans ces évolutions, l'article examine la façon dont évolue la qualification des vendeurs, depuis l'ingénieur d'affaires jusqu'à l'agent commercial.

Le problème de la « vente » et du rapport qu'elle peut entretenir avec les adaptations ou les transformations plus profondes que connaissent les systèmes de production est devenu particulièrement sensible. Mais on le rapporte souvent à la façon dont les entreprises « suivent » ou « anticipent » les évolutions du « marché », avec une forte imprécision sur ce que l'on entend, aussi bien au plan théorique que pratique, par « marché » !

En nous fondant sur l'analyse d'un certain nombre de matériaux (1), nous avons voulu mettre en lumière le fait que la vente était un acte de plus en plus structuré par des rapports à la fois de concurrence et de partenariat entre entreprises qui, du simple écoulement d'un produit marchand, remontaient vers des activités conjointes de conception, mise au point et suivi de ce produit. Cette évolution modifie ou devrait modifier sensiblement le rôle et la qualification des personnes qui prennent en charge la fonction commerciale mais cela passe par un changement de « statut », d'image et de responsabilité des commerciaux dans les entreprises qui n'apparaît pas simple à réaliser. Ajoutons que nous nous sommes limités ici à la vente inter-industrielle, qui se différencie assez nettement de celle destinée à la consommation finale.

Formation Emploi n° 15 - Juillet-Septembre 1986. La Documentation Française.

(1) Cet article a été élaboré à partir :

- des ouvrages qui traitent de la place de la fonction commerciale dans le système industriel français (cf. la Bibliographie à la fin du dossier, p. 103) ;
- d'entretiens réalisés avec des personnes appartenant à des institutions ayant vocation à traiter de ce problème au niveau des organismes professionnels, du Ministère du Redéploiement industriel et du Commissariat général du Plan.

LES PROBLÈMES POSÉS PAR LA PRATIQUE COMMERCIALE DANS L'INDUSTRIE FRANÇAISE

On ne peut pas aborder les questions relatives à la qualification et à la formation des vendeurs de l'industrie sans examiner, dans son ensemble, le problème du commercial.

Si l'on met, en effet, aujourd'hui l'accent sur la constitution de véritables « forces de vente », si l'on insiste sur une formation directement orientée vers l'acte de vente, c'est bien que l'on considère hériter d'une situation où la fonction commerciale était essentiellement perçue comme une fonction d'« administration » des actions commerciales et empreinte d'une image dévalorisée au sein des entreprises comme au sein des institutions de formation. Bref, on admet aujourd'hui que l'industrie française a fortement privilégié les dimensions relatives aux développements des techniques de production et à celles qui concernent les pratiques de gestion interne des entreprises au détriment d'une vision dynamique du commercial, et d'une promotion de ce que certains appellent « le statut culturel de la vente » (2). La faible valorisation, jusqu'à maintenant, de ce statut se reflèterait particulièrement dans les programmes des Écoles d'ingénieurs, comme dans ceux des Écoles supérieures de Commerce qui privilégient les dimensions financières et de gestion et n'offrent qu'une place marginale à l'enseignement de la vente proprement dite. Et elle se pro-

(2) H. Poilve et Ph. Struyven, *Les vendeurs dans l'industrie*, École nationale supérieure des Mines de Paris, juin 1983.

longerait dans le statut dévalorisé accordé à l'action commerciale dans la constitution des compétences des cadres. Ce qui est vrai pour les niveaux d'ingénieurs et de cadres le serait aussi pour les niveaux de techniciens : entre les techniques industrielles d'un côté, les techniques de gestion de l'autre, les techniques de vente feraient figure de parent déconsidéré dont la place n'a commencé d'être acquise que de façon très récente.

Ce constat, rapidement tracé, apparaît peu contestable. Mais on peut, difficilement, considérer ce statut culturel de la vente indépendamment de facteurs structurels profonds qui marquent l'histoire de l'industrie française, en particulier si l'on veut éviter de mener des actions trop volontaires ou trop rapidement élaborées.

Nous commencerons donc par identifier ces éléments de structuration en nous inspirant largement des travaux réalisés à ce sujet dans le cadre du Commissariat général du Plan.

L'idée principale que nous voulons ici développer est que la perception socialement dévalorisée de la pratique commerciale au sein de laquelle s'inscrit la « force de vente », perception que le statut « atypique » de l'ingénieur technico-commercial renforce plus qu'il n'infirme – car c'est bien sa compétence technique et son expérience professionnelle placée « au service » de l'action commerciale qui sont valorisées –, exprime largement une faiblesse majeure : le caractère peu intégré de la pratique commerciale dans la pratique industrielle française et sa réduction à un « moment ponctuel » de réalisation marchande des produits.

C'est sur ce retard structurel que nous allons d'abord insister, avant d'examiner les inflexions récentes.

La structuration du rapport à la clientèle

Pour des raisons diverses qu'il ne nous appartient pas ici d'explicitier – linéarité relative d'une production banalisée, marchés captifs ou protégés, faible exposition à l'exportation, origine sociologique des dirigeants d'entreprise, etc. –, le rapport de l'industrie française à sa clientèle s'est longtemps polarisé sur le produit (dans une vision simple : gestion d'un portefeuille de produits/débouchés marchands).

Cette approche « élémentaire » de l'acte de vente a conduit à une situation paradoxale :

- d'un côté, les fournisseurs français ont une capacité technique reconnue et adaptent fréquemment leurs produits en fonction des clients ;
- d'un autre côté, leur capacité à analyser les besoins et les problèmes de la clientèle est faible (3).

(3) Cf. l'étude de l'Institut de Recherche de l'Entreprise, *Vendre à l'industrie : les clés de la réussite*. Colloque du 24 septembre 1985.

Ce paradoxe n'est qu'apparent ; c'est précisément parce que l'acte de vente est réduit à une opération relativement isolée et centrée sur l'échange du produit matériel que la relation à la clientèle n'a pas besoin d'être poussée au-delà de la capacité à témoigner de la qualité du produit offert (dans ses caractéristiques techniques intrinsèques). Une étude européenne comparative montre que les exportateurs français sont, très nettement, ceux qui savent le moins valoriser auprès des clients d'autres avantages que le simple prix et la simple technicité du produit.

Ils parlent donc *prix* associé au *produit* proposé. Cette pratique de l'acte de vente, en tant qu'elle occulte l'analyse des problèmes que le client cherche à résoudre, est typique d'un modèle de fonctionnement industriel dans lequel prédominent :

- les exigences techniques et financières de la fabrication en tant qu'elles s'imposent à la vente. Le produit est perçu d'abord comme « produit par » l'activité interne de l'entreprise ;
- la faible coopération entre le fournisseur et le client.

Cette pratique a des incidences négatives dont on perçoit mieux aujourd'hui les effets.

En premier lieu, elle ne traite pas de *l'avantage global* retiré par la clientèle de l'utilisation du produit alors que cela devient un point-clef dans les négociations et donc dans les relations de concurrence.

Par *avantage global*, il faut entendre : adaptation à l'usage spécifique que le client fera du produit, effet sur la formation de ses coûts (ou sur ses pratiques de consommation productive), fiabilité, longévité, assistance technique, voire études conjointes de développement des procédés et des produits.

Certes – nous y reviendrons –, c'est particulièrement dans la vente inter-industrielle que cette notion d'*avantage global* prend sens. Mais elle signifie, plus profondément, une autre approche du produit lui-même : à partir du moment où, sur la plupart des marchés, le rapport qualitatif du produit à la dynamique du besoin du client et au service rendu détermine fortement l'achat.

« On ne vend plus un produit mais un système de réponse à un ensemble de besoins » (4).

Cela implique, pour le fournisseur, de construire et structurer ses rapports avec la clientèle en y consacrant les moyens, le temps et les compétences nécessaires.

(4) Rapport intermédiaire du Groupe de Stratégie Industrielle n° 7. Commissariat général du Plan, premier semestre 1985.

En second lieu, elle n'imprime pas des effets en retour suffisamment forts sur le fonctionnement, voire sur la structuration internes de l'entreprise fournisseur. Il ne suffit pas, en effet, que les commerciaux fassent remonter des informations aval, en provenance de la clientèle, vers l'intérieur de l'entreprise. Il faut que le fonctionnement global interne et le statut des commerciaux au sein de ce fonctionnement soient tels que l'entreprise, dans sa gestion d'ensemble, accepte d'« interpréter » ces informations aval pour adapter sa propre configuration productive.

Ce qui est en cause, ici, c'est bien une certaine conception de l'acte de vente dont les effets vont se matérialiser dans :

– le problème de la *qualité* : la qualité est-elle une propriété technique intrinsèque du produit offert (selon une vision traditionnelle de l'image de marque ?) ou n'est-elle pas, et de plus en plus, une dynamique sociale, nouée dans la structuration de la relation fournisseur-client, et mobilisant l'ensemble des intervenants de l'entreprise, depuis le bureau d'étude jusqu'au service après-vente ;

– le problème du *délai*, et, plus largement, de la rapidité et de la régularité de réponse à une demande : le délai doit-il s'évaluer en fonction de moments ponctuels de vente plus ou moins bien « ordonnancés » par rapport aux temps de fabrication ou ne doit-il pas être perçu, et de plus en plus, comme une donnée structurante de l'activité de l'entreprise, qui implique une planification prévisionnelle aval relayée par un système de gestion de production conçu en ce sens (cf. les systèmes MRP et kanban (5) conçus explicitement pour affronter ce problème) ?

– le problème de la *fidélisation* : le client est-il un « personnage » avec lequel on ne traite qu'à des moments délimités et limités : les moments de la négociation explicite et de la transaction (ce que nous appellerons la négociation transactionnelle), ou bien ne doit-il pas être considéré, et de plus en plus, comme objet d'un rapport prolongé et permanent susceptible de provoquer une connaissance réciproque, une étroitesse des contacts, une certaine confiance dans la nature des informations échangées ?

Bref, n'est-ce pas la conception même de « l'image de marque » qui est ici interrogée au sens où, loin d'être acquise et imposable, cette image doit être perçue comme objet d'une construction permanente et, derrière elle, d'une évaluation permanente que client et fournisseur effectuent sur la durée ?

(5) Le MRP (Material Requirement Planning) et le Kanban sont deux systèmes de gestion de production pilotés à partir des commandes enregistrées ou planifiées par l'entreprise et destinées à réduire les délais et les stocks.

La structuration des rapports au sein du secteur

La commercialisation ne touche pas qu'à la relation entreprise-clientèle. Elle est très largement conditionnée :

– par la forme des rapports noués entre les entreprises qui fournissent un bien, dès lors que la production de ce bien fait intervenir plusieurs entreprises ou dès lors qu'un problème d'organisation du partage des marchés se pose ;

– pour une part importante des produits : par les rapports entretenus avec le commerce de gros.

Sans entrer dans l'étude de ce très vaste sujet, on peut, là aussi, faire ressortir des points de faiblesse mis à jour par les économistes industriels et fréquemment rencontrés lors des études menées par le CEREQ.

En premier lieu, l'industrie française se présente comme peu structurée et peu organisée du point de vue de la coopération inter-entreprise au sein d'un même secteur. C'est l'atomisation et la défiance qui priment, entraînant une série d'incidences sur le problème de la commercialisation :

– faible spécialisation sur un segment du processus de production ou sur une gamme de produits qui introduit une lourdeur de l'appareil productif possédé par une même entreprise et atténue la capacité d'innovation sur les segments ou produits aptes à mobiliser le mieux le « métier » de l'entreprise. Or, la rapidité d'adaptation aux besoins de la clientèle et la dynamique d'innovation sont souvent des atouts commerciaux décisifs ;

– faible coordination des entreprises entre elles qui, outre les problèmes d'insuffisante maîtrise d'une spécialisation, a particulièrement des effets négatifs sur la constitution et l'efficacité d'institutions communes : organismes d'étude et de recherche communs, création d'une fonction commune de prospection et de contact avec le marché, etc.

Ces carences prennent une importance particulière dès lors que l'acheteur demande des biens complexes ou une gamme étendue de produits : non pas une machine-outil mais un système intégré de production mécanique, non pas un meuble mais l'ameublement d'ensemble d'une pièce, etc. Sauf à supposer que chaque entreprise singulière pousse à une intégration productive encore plus complète et s'expose à une montée de sa « lourdeur » et de ses surcoûts, c'est bien la constitution d'interfaces qui, au niveau d'un secteur, joue le double rôle de coordonner les productions d'entreprises aptes à être complémentaires et d'être un interlocuteur-relais pour la clientèle (système poussé fortement par l'industrie italienne par exemple).

Là encore on peut s'interroger sur une conception « ponctualiste » et « particulariste » de la pratique commerciale, reflet de la faiblesse d'organisation et de connaissance du secteur par les entreprises qui le composent, en particulier là où prédominent des entreprises petites et moyennes.

En deuxième lieu : les relations entre les entreprises industrielles et le commerce de gros, ou, de façon plus générale, entre « monde de la production » et « monde de la distribution », représentent un problème particulièrement aigu.

La coupure entre ces deux mondes est assez nette du côté du système éducatif et du système d'emploi : les vendeurs de l'industrie d'un côté, les vendeurs de la distribution de l'autre se trouvent renvoyés à deux univers largement séparés, avec une hiérarchie décroissante de statut au fur et à mesure où les emplois se rapprochent de l'acte de vente au consommateur final (6). De la même façon, dans le système éducatif le niveau IV de formation apparaît comme une césure ambiguë entre un ensemble « bas » (niveaux VI, V bis, V, voire IV) de formations orientées vers la distribution et un ensemble « haut » (niveaux IV, III, et plus) orienté vers les fonctions de commercialisation et vente des entreprises industrielles.

Cette coupure exprime largement la faiblesse de la coopération entre les entreprises industrielles et les entreprises de distribution.

« C'est peu de dire que les transformations dans la distribution n'ont pas – jusqu'à une période récente – été maîtrisées par l'industrie » (7).

Cette situation se traduit de multiples manières :

- affaiblissement, voire effondrement des systèmes de distribution traditionnels des entreprises industrielles, qui n'ont pas renouvelé leur pratique de « placement » des produits ;
- autonomisation et renforcement des systèmes de commerce de gros et de grande distribution, développant des rapports de domination et d'occultation du marché vis-à-vis des fabricants industriels (cas typique de l'ameublement ou de la filière textile-habillement) et pouvant favoriser la montée des importations ;
- ou, à l'inverse, stratégies de contournement de la distribution mises en œuvre par les entreprises industrielles en capacité de négocier directement la commercialisation de leurs produits.

Cette situation pose frontalement la question du développement de méthodes de coopération stables entre industrie et distribution, qui conditionne assez largement les partages, mais aussi les complémentarités et rapprochements de compétences entre vendeurs de l'un et l'autre « monde ».

En troisième lieu, là où les relations inter-entreprises sont les plus structurées et, en particulier, au sein des réseaux de sous-traitance, il n'est pas sûr que certains « effets pervers » – comme la concentration de capacités d'étude des produits et des prérogatives de commercialisation chez le donneur d'ordre – n'aboutissent pas globalement à affaiblir la capacité de vente et d'innovation de l'industrie française. Indirectement, cela pose le problème de l'établissement de relations de partenariat au sein de ces réseaux de sous-traitance (8) pour aboutir à un meilleur partage des compétences.

La structuration des rapports au sein de l'entreprise industrielle

C'est sans doute, en définitive, la place de la fonction commerciale au sein de l'entreprise et les prérogatives données aux personnes qui en assument la responsabilité qui représentent le problème majeur.

On peut résumer ce problème au travers de trois affirmations brutales qui, du fait de leur outrance, ont le mérite d'attirer l'attention :

- en général, la fonction commerciale s'est constituée comme une fonction d'« accompagnement » du développement de la production, ayant d'entrée de jeu un statut minoré au sein de l'entreprise ;
- le plus souvent, cette fonction s'est développée de façon isolée par rapport aux autres fonctions, soit par recours à des réseaux externes de représentants, soit par isolement physique et organisationnel au sein de l'entreprise, entraînant un statut marginalisé ;
- enfin, la fonction commerciale a travaillé très largement selon une gestion « à l'historique », enregistrant et plaçant ce que l'entreprise se jugeait capable de réaliser, conduisant à occuper un statut à faible potentiel d'innovation (que l'on pourrait qualifier sous le terme de « fonction adaptative »).

Il va de soi que ces affirmations demanderaient à être nuancées et différenciées. Mais, aussi bien dans les études existantes sur ce sujet que dans les entretiens que nous avons pu avoir sur l'évolution récente de la fonc-

(6) Cf. à ce sujet l'article d'E. Verdier et M. Möbus, p. 61.

(7) Rapport intermédiaire du C.S.I. n° 7, op. cit.

(8) Nous avons eu l'occasion d'analyser ce problème au sujet de la sous-traitance automobile.

tion commerciale, il y a convergence vers ce diagnostic. Ce statut historiquement minoré de la fonction commerciale explique une caractéristique concrète et significative des services commerciaux français : le fait qu'ils travaillent seuls dans leur apport à la clientèle et connaissent mal le fonctionnement et les ressources de l'entreprise qu'ils représentent. Les vendeurs industriels français impliquent peu les services non-commerciaux de leurs entreprises dans le processus commercial, notamment les départements recherche-développement et les bureaux d'étude. Il existe même des cas de séparation extrême : un des aspects de la crise de la sidérurgie française a été la dissociation qui s'est opérée entre les unités de production d'un côté, les sociétés de négoce de l'autre, appartenant à un même groupe industriel et conduisant à un décalage croissant dans leur logique de développement, certains grands contrats à l'exportation n'ayant pu être conclus à cause de cette méconnaissance réciproque.

*
**

Ce bilan critique de la situation de la pratique commerciale au sein du système industriel français montre bien un retard historique, structurel et culturel, se traduisant dans l'insuffisance des efforts consacrés à un « dépassement » d'une approche ponctualiste et dévalorisée de l'acte de vente.

L'insuffisance de ces efforts se cristallise sur deux points sensibles dans les rapports inter-industriels :

- le délai de réponse globale de l'entreprise qui, dans un contexte où s'accroissent la diversification et la personnalisation des produits, devient une variable stratégique qui engage à la fois les rapports entreprise-clientèle et les rapports internes à l'entreprise (depuis le bureau d'étude jusqu'au service d'assistance-clientèle) ;
- la qualité et l'ajustement de la réponse où, à la difficulté de jouer sur une forte pré-standardisation des produits, doit répondre une certaine « normalisation stabilisée » des rapports avec la clientèle pour faciliter et accélérer cet ajustement.

LES INFLEXIONS RÉCEMMENT PROMUES

Dans les propos écrits et oraux que nous avons pu recueillir sur les inflexions déjà promues et/ou à promouvoir du rôle de la fonction commerciale, propos recueillis au cours de lectures et d'entretiens effectués dans le cadre de la réalisation du dossier du CEREQ sur les professions du commerce et de la vente, deux orientations quelque peu différentes se dégagent. Nous allons d'abord les présenter pour essayer, ensuite, d'en interpréter le sens.

Placer la relation fournisseur-client dans un horizon stratégique

La première orientation relativise la notion de « force de vente » et, avec elle, ce que nous avons appelé la *négoce transactionnelle*, pour mettre l'accent sur le contenu des échanges et adaptations réalisés entre fournisseurs et clients, en intégrant deux variables importantes : la formation de ces échanges et le temps.

Cette orientation est particulièrement privilégiée pour la vente inter-industrielle. C'est essentiellement, non pas la nature intrinsèque du produit (sa plus ou moins grande complexité ou valeur) qui intervient, que l'importance qu'il a dans l'usage que le client en fait et, réciproquement, dans l'importance de l'incidence que cette production peut avoir pour le fournisseur. Pour dire les choses autrement, ce sont l'articulation et la sensibilité réciproques des deux procès de production (celui du fournisseur, celui du client) qui interpellent la forme de commercialisation.

Nous nous référons essentiellement à l'enquête réalisée par l'Institut de Recherche de l'Entreprise, qui distingue quatre types d'échanges et d'adaptations réalisés entre fournisseur et client :

- les échanges ayant lieu entre les deux organisations de manière formalisée, c'est-à-dire qui se déroulent selon un mode de fonctionnement codifié, résultant soit de l'institutionnalisation dans le temps de ce fonctionnement des échanges, soit de procédures rigoureusement définies (procédures de passation de marché, de définition de normes...) ;
- les échanges dont la fonction est d'assurer la sécurisation dans la relation fournisseur-client. Il s'agit ici de maintenir le niveau et la qualité des interactions entre client et fournisseur afin d'en assurer la stabilité face à tout risque de perturbation (retard, difficultés d'ordre technique, etc.) ;
- les échanges dont la fonction est d'assurer le progrès au sein de cette relation pour, à la fois, maintenir et faire évoluer dans le temps le système fournisseur-client (au travers d'innovations technologiques, de modification du marché, d'évolution du partage des tâches entre les deux appareils de production...) ;
- les échanges et adaptations ayant lieu lors de négociations, c'est-à-dire lors des discussions et pourparlers pour arriver à un accord entre les deux partenaires (sur des problèmes techniques, financiers, de délais et conditions de livraisons, etc.).

Cette typologie est intéressante quant à la démarche qui s'y trouve impliquée car elle signifie :

- que la fonction commerciale dépasse, de loin, la sim-

ple force de vente et peut impliquer fortement le bureau d'étude, le bureau des méthodes, les services financiers, etc. ;

- qu'elle ne se réduit pas à la négociation *stricto sensu* ;
- que l'importance relative de ces échanges peut être différente selon les situations et évoluer dans le temps.

A partir de cette typologie élaborée par l'Institut de Recherche de l'Entreprise, il nous a paru possible de distinguer, de façon simplement analytique, deux modèles qui représentent les pôles extrêmes à l'intérieur desquels se distribuent les types de relations fournisseur-client organisées dans un horizon stratégique.

● *Premier modèle : la stabilisation par la formalisation*

Dans le cas où il y a, à la fois, continuité de la technologie du client, répétitivité des commandes, banalisation du produit, ancienneté de la relation, dans un secteur industriel peu innovateur, c'est la formalisation et la sécurité des échanges qui priment, impliquant principalement les services vente et achat des deux partenaires et la qualité de l'ordonnancement réciproque de leurs fabrications.

● *Deuxième modèle : la stabilisation par le partenariat*

Dans le cas des caractéristiques diamétralement inversées pour les produits stratégiques à évolution rapide, c'est la fonction « progrès » qui prédomine nettement, impliquant d'engager plusieurs services des deux entreprises, donc une coordination de leurs interventions, avec une capacité à remettre en cause les formalisations existantes et à entamer des renégociations périodiques.

Ces deux modèles expriment une même idée : la vente se joue sur la stabilisation des rapports dans la durée, et c'est bien sur la réussite de cette stabilisation que la fonction commerciale du fournisseur sera jugée (et donc, les marchés gagnés *et* maintenus). La négociation proprement dite est un moment particulier dans un processus beaucoup plus vaste et sa nature dépendra beaucoup plus du « modèle » de relation où elle se situe et de la durée de cette relation : soit les échanges s'inscrivent dans une perspective de court-terme, et dans ce cas l'objectif essentiel est la conclusion de la transaction dans des conditions qui satisfassent les deux partenaires, soit ils s'inscrivent dans le long terme et, dans ce cas, la succession de transactions dans le temps va s'accompagner d'adaptations réciproques des deux entreprises et d'une véritable stabilisation de la relation.

Ce que suggère explicitement ce type d'analyse, c'est bien l'importance du deuxième cas de figure, y compris dans des contextes d'innovations forts et la réciprocité qui existe entre la durée et la qualité de la relation. Bref, la performance commerciale sur les marchés tient autant

à la capacité de maintenir une relation qu'à celle de dénouer une transaction :

« L'établissement d'une relation profitable représente un véritable investissement tant pour le fournisseur que pour le client... Tous ces investissements expliquent la relative stabilité des relations fournisseur/client dans le temps » (9).

Nous avons rencontré une analyse similaire du côté de nos interlocuteurs du ministère de l'Industrie.

Les incidences sur le rôle et les compétences des vendeurs sont ici considérables ; nous reviendrons sur ce point.

Faire jouer à la transaction un rôle déterminant

Une seconde approche met fortement l'accent, au contraire, sur la notion de « force de vente » au sens de la capacité à conclure les transactions.

Assez logiquement, cette seconde approche – développée par exemple par l'APPCI – privilégie les situations et moments de conquête de nouveaux marchés et concerne, de préférence, la vente de biens de consommation (qui ne s'inscrivent pas dans un usage productif industriel).

Cette situation étant analysée dans l'article de Françoise Amat (p. 87), nous ne faisons que l'indiquer.

La différence entre ces deux orientations nous semble cependant relative. Elles ont, en effet, certains points communs :

- une critique d'une approche principalement « administrative » de la fonction commerciale au profit d'une approche dynamique de la vente, centrée sur la construction du rapport à la clientèle, la première approche davantage centrée sur la construction d'un rapport « organique » valable sur la durée, la seconde davantage sur l'efficacité de l'acte de vente pour l'établissement d'une relation ;
- une critique de l'isolement de cette fonction, avec une forte insistance sur sa bonne insertion dans l'entreprise et le renforcement reconnu de son rôle ;
- une insistance sur la nécessité de redéfinir les compétences des vendeurs, mais aussi, leur statut et prérogatives pour « revaloriser » leur activité.

(9) Institut de Recherche de l'Entreprise : « Vendre à l'industrie, les clés de la réussite », op. cit. p. 79

COMPÉTENCES ET FORMES DE SOCIALISATION DANS LA VENTE INTER-INDUSTRIELLE

Les « vendeurs » ne représentent pas un groupe homogène. Dans la perspective de la « revalorisation » de leur activité, deux facteurs essentiels de différenciation apparaissent :

– la nature et l'importance de l'affaire prise en charge par le vendeur (et, donc aussi, la nature et le niveau des interlocuteurs qu'il rencontre du côté de la clientèle) ;

– la plus ou moins forte imbrication entre conclusion de l'acte de vente et organisation/structuration sur la durée du rapport fournisseur-client.

Grosso modo, quatre types de vendeurs peuvent être identifiés dans le domaine de la vente inter-industrielle. Nous distinguons ces types de vendeurs par rapport aux évolutions que connaît actuellement la fonction commerciale, et par rapport à la façon dont ces types de vendeurs s'insèrent dans ces évolutions, telles que nous les avons analysées précédemment. Cette typologie ne recoupe donc strictement ni la catégorisation statistique, ni une catégorisation construite en référence à la nature et aux niveaux de formation.

● *Les ingénieurs technico-commerciaux*

Appelés aussi ingénieurs d'affaires, c'est incontestablement la catégorie qui a, par sa fonction, le plus anticipé sur la transformation et la revalorisation du rôle du commercial dans l'industrie française, en particulier à l'occasion de l'ouverture sur la conclusion de grands contrats d'exportation (ou à l'occasion d'implantation de firmes étrangères en France qui ont importé un nouveau style de management du commercial).

Ces ingénieurs d'affaires cumulent une double caractéristique :

– ils sont responsables des négociations à haut niveau dans les situations les plus complexes et les plus importantes pour la stratégie de l'entreprise, avec une forte « mixité » des compétences commerciales, techniques et financières.

Ils interviennent particulièrement dans les situations que nous avons qualifiées de « progrès » qui nécessitent soit la conclusion d'un nouveau marché, soit, plus encore, la structuration d'un rapport avec la clientèle dans une relation en rapide évolution, impliquant un processus de renégociation permanente (autour des caractéristiques techniques, des conditions économique-financières, etc.) ;

– ils ont un rôle important d'interface avec les services techniques de l'entreprise, aussi bien côté conception et études que côté gestion et contrôle de la production (coûts, délais, qualité).

Cette double caractéristique appelle et suppose un statut solidement reconnu au sein de l'entreprise. Mais, paradoxalement, il n'existe pas de statut équivalent au sein du monde de la formation, tout se passant comme si c'est d'abord le statut social d'ingénieur diplômé et les prérogatives qui lui sont attachées qui, à l'issue d'un cheminement professionnel relativement long, conduit à « produire » la catégorie d'ingénieurs d'affaires. Il n'est pas du tout certain que des formations directement orientées vers la constitution de ce profil professionnel et à partir d'un statut social inférieur (technicien supérieur) permettraient de produire le même effet. C'est du moins une question à se poser.

● *Les directeurs de clientèle*

Cette seconde catégorie intervient :

– d'une part, sur la préparation et la conclusion des négociations concernant les clients importants de l'entreprise mais, en général, dans des situations de plus forte institutionnalisation et formalisation des rapports (donc dans des situations moins « de progrès ») et qui anticipent moins sur la stratégie future de l'entreprise. La nature plus « routinière » de ces situations rend elle-même moins décisive la compétence technique mais, par contre, suppose une bonne maîtrise – en principe – des structures d'entreprise qui se trouvent engagées dans ces rapports ;

– d'autre part, sur la gestion et la coordination de l'ensemble des personnes concernées, au sein de l'entreprise, par le suivi des commandes et des rapports avec ces clients. Ils ont, de ce fait, une partie d'activité qui les situe relativement en retrait de l'acte de vente proprement dit, avec des responsabilités d'encadrement interne au sein de l'entreprise. Si leur statut « administratif » est bien identifié, par contre, leur statut social semble rester flou et nettement moins valorisé que celui de l'ingénieur d'affaires.

● *Les agents commerciaux*

Cette troisième catégorie :

– d'une part, intervient « un cran en dessous » quant à la nature et à l'importance des affaires négociées ;

– d'autre part, agit plus directement comme « force de vente », axée sur la transaction, avec peu de responsabilité d'organisation des relations, aussi bien au plan

interne (au sein de l'entreprise qui vend) qu'avec les différents services de l'entreprise cliente.

Cette catégorie semble placée dans une situation particulière paradoxale aujourd'hui : elle devrait, en principe, bénéficier de la revalorisation du rôle de la fonction commerciale et, en particulier, du caractère offensif donné à la pratique commerciale ; mais son insertion dans l'entreprise reste faible et elle ne peut donc maîtriser que très partiellement les effets de structuration « sur la durée » de l'activité commerciale. Il nous semble que c'est pour ce type de catégorie que les problèmes de formation, d'itinéraire professionnel et d'autorité reconnue au sein du milieu industriel sont les plus mal résolus.

● Les prospecteurs industriels

Certaines analyses différencient cette catégorie de la précédente au sens où elle préparerait l'approche de clients nouveaux, le recueil et la transmission d'informations de ce domaine, mais n'irait jusqu'à conclure la vente que pour les affaires se révélant de seconde importance. En cas contraire, elle « passerait le relais » aux autres catégories de vendeurs.

Cette catégorie se rencontre principalement dans les entreprises qui se lancent sur de nouveaux marchés, pour des produits relativement peu complexes, et qui minimisent ainsi leur coût d'acquisition de clients nouveaux (et maximisent l'usage des vendeurs les plus qualifiés qui se trouvent déchargés de ce rôle).

Mais, là aussi, une ambiguïté apparaît : cette compétence de prospection et de conclusion performante d'affaire relativement peu complexes est-elle apte à constituer et à stabiliser professionnellement une catégorie de main-d'œuvre ? N'est-elle pas particulièrement exposée :

- à des choix différenciés et évolutifs de division du travail ?
- aux limites des moments d'accès à des marchés nouveaux ?
- à sa mauvaise insertion au sein de l'entreprise qui l'emploie ?

Il est très difficile, de ce fait, d'interpréter les besoins des industriels pour cette catégorie de main-d'œuvre.

Questions quant à l'approche de la formation des vendeurs

Une étude importante réalisée auprès des organismes de formation continue des vendeurs (réalisée par M. Yamis

Harvatopoulos, responsable des études à l'IRE) (10), souligne trois caractéristiques majeures de ces formations :

- l'accent est mis sur la seule activité du vendeur, isolée des autres services et fonctions de l'entreprise, et donc la formation fait « comme si » la pratique commerciale se réduisait au rôle du vendeur *stricto sensu* (ce qui correspond bien à la vieille approche de l'acte de vente que nous avons mentionnée au début de cette note) ;
- les programmes de formation privilégient les méthodes de conquête de nouveaux clients et occultent fortement les méthodes destinées à stabiliser et à entretenir des relations avec la clientèle ;
- enfin, ils sont fortement centrés sur la notion de transaction, laissant largement de côté l'ensemble des activités qui doivent être développées entre deux moments de transaction et en conditionnent largement la qualité.

Bref, tout se passe comme si les formations continues étaient conçues pour des situations simples et pour des situations ponctuelles (par « addition » de moments de conclusion d'une transaction).

Cette étude montre que la gestion des relations entre le fournisseur et le client - et, ajouterons-nous, la gestion des relations internes à l'entreprise qui vend - sont des thèmes totalement occultés dans ces programmes. Ils sont particulièrement mal adaptés à la vente inter-industrielle.

Au moment où se pense et se réalise une redéfinition des formations de vendeurs par le système éducatif, le risque existe d'une transposition vers la formation initiale de ces défauts de la formation continue.

Peut-être faudrait-il alors mener la réflexion dans trois directions ?

Première direction : comment concilier la nécessaire insistance sur la formation à l'acte de vente (par rapport à une formation à caractère administratif et sédentaire) avec l'inculcation de compétences qui traitent des rapports que la « force de vente » doit entretenir avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise et qui permettent d'appréhender le client dans ses propres caractéristiques économiques, organisationnelles, voire culturelles, pour structurer la relation commerciale ?

Deuxième direction : comment organiser des formes et des itinéraires de formation (plus largement : de socialisation) qui permettent à la formation commerciale ci-

(10) Cette étude a été effectuée pour le compte du ministère du Redéploiement Industriel et visait à recenser et à évaluer les différentes actions de formation offertes actuellement en France dans le domaine de la formation continue à la vente et concernant les PME. Elle a porté par questionnaire écrit sur cent organismes de formation et par enquête directe sur un échantillon de vingt-quatre organismes.

dessus évoquée de s'appuyer sur un fond sérieux de connaissances du milieu industriel, voire, si l'on veut permettre aux jeunes d'évoluer dans leur carrière, sur des connaissances techniques qui se révèlent indispensables pour dialoguer avec les techniciens et traiter les affaires quelque peu complexes ? Ce problème n'est sans doute pas entièrement soluble en formation initiale, mais du moins devrait-elle y préparer.

Troisième direction : quel type de dialogue engager entre système de formation et entreprises industrielles pour que leurs efforts se conjuguent dans le sens d'une revalorisation du statut de la fonction commerciale, et d'une nette revalorisation du statut social et professionnel des vendeurs ?

Le risque n'est pas faible de répondre de façon ponctuelle à « une demande » de ce type de main-d'œuvre, sans que les conditions de sa bonne insertion dans les entreprises soient réellement définies.

Ces interrogations concernent principalement, rappelons-le, la vente inter-industrielle. Il faut les rapprocher de celles qui touchent à la vente des biens de consommation finale et dont Françoise Amat traite dans son article.

Philippe ZARIFIAN,
*Chef du département Qualification
du Travail au CEREQ*
