

Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client

Les stratégies d'entreprise centrées sur le client influencent directement les métiers de vendeurs, commerciaux et téléconseillers. La montée des exigences du client et les pratiques de gestion liées à ces stratégies modifient le contenu de leur activité. Ces effets sont variables selon les métiers, les contextes organisationnels et les choix managériaux. Dans tous les cas, les professionnels de la vente doivent relever le défi d'une relation clientèle à la fois plus normée et plus singulière.

commerciaux
vendeurs
relation-client
organisation
vente
service
entreprise

Jean-Paul **Cadet**,
Samira **Mahlaoui**,
Dominique **Maillard**
Céreq

Dans le vocabulaire managérial, la relation client renvoie à une stratégie d'entreprise qui consiste à mettre le client au centre du dispositif de production de biens ou de services. Cette conception concerne non seulement les fonctions marketing et commerciale mais aussi l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise (production, logistique...). Elle s'incarne dans une organisation et un management qui se veulent « orientés clients » ou « tirés par le client ».

D'inspiration anglo-saxonne, cette orientation stratégique n'est pas vraiment nouvelle mais a pris de l'ampleur depuis le début des années 90. De nombreuses entreprises passent ainsi d'une « logique produit » à une « logique client ». Dans la première, elles mettaient l'accent sur leur production dans le cadre d'un marché de masse en développement. Dans la seconde, elles en viennent à se focaliser sur les besoins de leur clientèle dans un contexte de marché saturé et fortement concurrentiel. Dans ce type de stratégies, le principe est de personnaliser les offres de biens ou de services. Alors que la « conquête » de nouveaux clients se révèle coûteuse, leur principal enjeu est de construire des relations durables

avec les clients et de les convaincre que ces relations leur sont « profitables ». Dans ce cadre, elles font un usage accru des technologies numériques.

La réflexion présentée ici ne préjuge en rien de l'effectivité de cette stratégie du point de vue du client. Elle porte plutôt sur la manière dont cette dernière influe sur l'activité des professionnels de la vente, catégorie de salariés en première ligne. Comment se traduit-elle selon les différents contextes d'activité et d'organisation au sein desquels ils interviennent ? Quels en sont les effets sur leur professionnalité ? Des enquêtes par entretiens menées dans une quarantaine d'entreprises permettent de cerner quelques grandes tendances pour trois métiers de la vente : les vendeurs en magasin, les commerciaux et les téléconseillers.

Vendeurs en magasin : composer un nouveau mode de relation « avec » le client

Le vendeur en magasin travaille dans des points de vente diversifiés : grande distribution spécialisée, magasins traditionnels, grands magasins. Acteur ●●●

● ● ● central de l'échange avec le client, il incarne la figure emblématique de la relation marchande. La stratégie de la relation client lui impose une nouvelle « posture » professionnelle. Il est ainsi conduit à un travail d'articulation permanent entre les exigences de l'entreprise et les évolutions du client engagé dans une co-production de l'acte de vente. Initiées dans les grandes surfaces spécialisées, les grands magasins et les réseaux d'enseignes, dont il est principalement question ici, ces pratiques de gestion commerciale se diffusent de manière plus ou moins importante au reste du commerce.

La relation client implique-t-elle une augmentation du temps passé auprès de la clientèle ? Les enquêtes de terrain ont montré que les modes de gestion des points de vente ne sont pas propices à cette tendance. Dans les entreprises visitées, le nombre de vendeurs régresse, ainsi que celui des emplois périphériques à la vente (manutentionnaires, étalagistes, caissiers). De ce fait, les vendeurs se voient imposer une polyvalence accrue qui les oblige à un aller-retour permanent entre la gestion du rayon au sens large (réception et mise en place de la marchandise, suivi du stock) et la présence auprès du client. L'équilibre entre ces différentes activités reste cependant guidé par l'évolution du chiffre d'affaires transmise régulièrement au vendeur par un responsable hiérarchique. Compte tenu de ces différentes contraintes, l'interaction avec le client devient finalement contingente.

Cette situation s'inscrit par ailleurs dans un contexte où une bonne partie de la dimension personnelle de l'échange a déjà échappé au vendeur pour être prise en charge

au niveau le plus centralisé de l'entreprise. Ainsi, l'espace de vente, reproduit quasiment à l'identique à travers le monde dans le cas des enseignes, assure au client un premier niveau d'information qui lui permet une circulation autonome. Sur un autre registre, le client est informé directement et de manière individualisée des événements de la politique commerciale (promotions, animations, lancement d'une nouvelle gamme, etc.). Ce procédé se substitue aux pratiques de fidélisation utilisées auparavant par le vendeur, dans le cadre d'une relation interpersonnelle. De plus, pour se différencier de leurs concurrents, les enseignes développent des politiques qui proposent au client de « vivre une expérience » au sein du point de vente. Dans ce cadre, le produit vendu importe moins que le concept de la marque. Dès lors, le vendeur vient s'intercaler dans l'interaction construite entre le client et la marque. Repérable par un code vestimentaire, il est désormais un élément du dispositif de vente. Il doit alors « repersonnaliser » la rencontre pour informer, conseiller, conclure la transaction.

La place croissante du service dans la relation avec le client a des incidences sur le travail du vendeur. Pour se distinguer de la vente sur Internet, les magasins proposent des prestations supplémentaires telles que le montage des produits ou leur mise en service, prises en charge par le vendeur. La place accordée dorénavant au service dans le commerce rend plus asymétrique encore la relation entre les deux protagonistes : le vendeur se doit d'être « au service » du client. Dès lors, ce dernier peut prétendre régir le processus de vente et imposer ses conditions qui sont parfois autant de contraintes « relationnelles » pour le vendeur.

Parallèlement, le client se « professionnalise ». L'accès à une information large lui permet d'acquérir une forme d'expertise sur le prix ou le produit. Il peut donc intervenir lors de l'interaction marchande, voire évaluer les compétences du vendeur, ce qui n'est pas sans contrainte pour ce dernier.

La relation client ne se concrétise pas uniformément dans tous les points de vente. Dans les commerces indépendants, où l'emploi de vendeur était déjà marqué par une certaine polyvalence, le vendeur garde une plus grande maîtrise de l'acte de vente, de l'accueil à la fidélisation du client. Pour autant, tous les vendeurs doivent composer avec l'évolution de la clientèle : la gestion précise et contextualisée de la relation « avec » le client constituera une compétence nécessaire à l'exercice de leur activité.

Des enquêtes sur les métiers de la vente et du commerce

Ce texte s'appuie sur une étude du Céreq réalisée en 2013 pour la Direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) du ministère de l'Éducation nationale, dans la perspective d'une rénovation des baccalauréats professionnels Vente et Commerce.

Il s'agissait en particulier d'appréhender les évolutions des métiers ciblés par ces deux diplômes (activités, modes de recrutement). Les emplois de vendeurs en magasin, commerciaux et téléconseillers ont été étudiés à partir d'enquêtes réalisées au sein d'entreprises sélectionnées pour représenter au mieux les contextes sectoriels et organisationnels de ces emplois.

Ces enquêtes se sont déroulées dans 22 points de vente, enseignes ou commerces indépendants (dans l'ameublement, le secteur des grands magasins, les vêtements, le bricolage...) et 20 entreprises d'autres secteurs très divers (commerce de gros, services de l'automobile, immobilier, centres de relation client, industrie...). Elles ont donné lieu à près de 80 entretiens avec des responsables d'entreprise (dirigeants, cadres RH), des responsables opérationnels (responsables de magasin, chefs de rayon, chefs des ventes, télé-superviseurs...) ou des titulaires des emplois concernés.

Les commerciaux : des ventes plus complexes et une intégration accrue à leur entreprise

Pour les commerciaux, vendeurs itinérants, la politique orientée client se traduit par une modification de la nature de l'acte de vente. Il ne s'agit plus seulement de présenter le produit et de persuader le client potentiel. Cette logique restrictive ne vaut que lorsque l'entreprise est quasiment assurée que son offre rencontrera une demande sur le marché, situation favorable qui tend à se raréfier. L'« orientation clients » amène au contraire les commerciaux à vendre d'une manière autrement plus subtile et complexe.

Dans ce contexte, ils ont en effet à « *bien vendre et non pas seulement à vendre* », selon un commercial d'une entreprise de commerce de gros. Cela passe surtout par une attention privilégiée aux attentes spécifiques des clients afin de leur proposer des solutions adaptées. Sur le plan des compétences, cette logique se traduit par la pratique systématique de l'écoute active, d'un questionnement ouvert, et d'une analyse des potentiels-achats. Il s'agit aussi de conseiller les clients sur des solutions et leur mise en application, ce qui demande aux commerciaux d'avoir une très bonne connaissance technique des produits et services en question. Enfin, la vente « de qualité » se traduit par l'instauration de relations durables de confiance avec les clients par le biais d'un suivi régulier de leur situation, sans leur « *pleurer des commandes* » à chaque visite.

La « gestion par les chiffres » tend dans le même temps à s'accroître, ce qui contribue à intégrer davantage les commerciaux au système de management de leur entreprise. Selon nos enquêtes, les objectifs de chiffre d'affaires ou de marge qui leur sont classiquement assignés deviennent plus prégnants et contraignants. D'autres types d'objectifs émergent ou acquièrent plus d'importance (satisfaction des clients). Certains portent désormais sur les moyens ou les façons de travailler : nombre de visites-clients à faire dans un temps donné, fréquence des visites à varier selon le potentiel-achat des clients... Les commerciaux sont soumis à un pilotage plus fin de leur activité et à une tension croissante entre ce que l'on attend d'eux en termes de comportements face à la clientèle et ces exigences gestionnaires. Faire face à la tension entre « bien vendre » et vendre vite est désormais au cœur de leur professionnalité.

Par ailleurs, la relation avec les clients devenant l'affaire de tous les services, les commerciaux en perdent le monopole. Ils doivent collaborer en interne avec toutes les composantes de l'entreprise également en contact avec la

clientèle (administration des ventes, logistique, fabrication...). Ils jouent un rôle d'interface accru entre ces derniers et les clients, notamment en cas de litige. Ils peuvent partager une partie de leur activité avec des téléconseillers, jusqu'à parfois travailler en binôme avec ces derniers. Ce partage requiert de la part des commerciaux une plus grande capacité à coopérer, tout en contribuant à réduire leur traditionnelle autonomie d'action « *sur la route* ».

Tout ceci prend une ampleur variable selon les entreprises. Certaines, dotées d'outils informatiques de gestion de la relation clientèle (type CRM), intègrent davantage les commerciaux à leur organisation et à leur système de management. Elles trouvent en effet matière à affiner la gestion de ces personnels : accentuation du *reporting*, mutualisation de l'information sur les clients, contrôle renforcé des déplacements... De même, ce sont les entreprises s'adressant aux professionnels (domaine du B to B) qui ont tendance à développer le plus la dimension qualitative de la relation client. Elles se révèlent en général plus perméables à ce type de stratégies que celles qui ciblent des clientèles de particuliers (domaine du B to C). En effet, leurs clients sont plus souvent en mesure de posséder une réelle force de négociation et donc d'exiger des relations commerciales de nature avant tout partenariale et fondées sur la quête de leur satisfaction.

Les téléconseillers : une montée en compétence... et en pression

Les professionnels de la vente à distance sont aussi de plus en plus concernés par les stratégies d'entreprise axées sur la relation client. Dans leur activité centrée sur le traitement d'appels téléphoniques, la prise de commandes et la réalisation de ventes, la part du conseil s'accroît. Les termes de « téléconseiller » ou « conseiller clientèle à distance », employés pour désigner ces emplois, soulignent l'importance de la dimension qualitative de la relation avec la clientèle. De plus, ils travaillent dans des structures qui prennent aujourd'hui le nom de centre de relation client (CRC) pour mettre en exergue un tel positionnement. Ces structures peuvent être intégrées à des entreprises de production ou de services, ou externalisées.

Les téléconseillers interrogés indiquent qu'ils doivent davantage « *avoir le sens du client* ». Ils adoptent ainsi une posture d'écoute active pour accroître la réactivité de leur entreprise aux besoins de la clientèle. Pour satisfaire, fidéliser des clients et exploiter au mieux leur capacité d'achat, il leur est nécessaire de savoir créer, à distance, des relations de qualité et de confiance, diagnostiquer des besoins, convaincre, conclure ●●●

B to B • Business to Business

B to C • Business to Customer

CRM • Customer Relationship Management

Rapport d'étude

Les emplois de la vente et du commerce : quelles évolutions et quelles perspectives pour les deux bacheliers professionnels ?, J.-P. Cadet, F. Kogut-Kubiak, S. Mahlaoui, D. Maillard, P. Hallier (collab.), [Net.doc n°124](#), mai 2014.

des affaires... Les mails, les SMS, les réseaux sociaux entrent dans leur panoplie et s'articulent avec leur activité au téléphone, selon une logique « multicanal ». La relation client implique donc clairement à la fois une « montée en compétences » pour ces professionnels traditionnellement peu considérés, ainsi qu'une nécessité pour l'entreprise de repenser l'organisation de la relation avec la clientèle.

Les téléconseillers sont toutefois soumis eux aussi à une dualisation croissante de leur activité commerciale : ils doivent concilier une posture de conseiller et l'obtention de résultats à partir d'objectifs chiffrés à court terme. Par ailleurs, ils restent souvent, selon eux, gouvernés par une forte prescription de leur travail (classeurs de consignes ou « scripts »), alors que l'approche « orientée clients » contribue paradoxalement à rendre leur travail plus imprévisible. De même, ils restent placés en général sous la responsabilité de superviseurs, ou responsables de plateau, veillant scrupuleusement au respect des procédures définies par leur entreprise et à la réalisation des objectifs commerciaux. De fait, l'exercice effectif de la relation client dans ce contexte organisationnel balance plus que jamais entre deux positions. D'une part, la recherche d'une qualité de service imposant une approche fondée sur l'écoute et le conseil. D'autre part, le besoin de rentabilité à court terme des entreprises qui peut justifier un maintien de la rationalisation de l'activité. Cette situation risque dès lors de renforcer la pression et le stress rencontrés classiquement par ces professionnels.

Cependant, en fonction des organisations et des secteurs d'activité, l'orientation clients dans le domaine du conseil et de la vente à distance s'envisage et se traduit de manières très différentes. La situation est ainsi plus tendue au sein des CRC externalisés (les « outsourceurs »), qui ont à faire face à une pression accrue sur les prix et peinent donc à investir en même temps sur la qualité de service et sur les conditions de travail.

Mais l'enquête révèle aussi que certains CRC font le choix de réaménager leurs modes de gestion et d'organisation du travail pour favoriser la montée en compétences de leurs salariés, tout en faisant baisser ou en limitant la

pression qui pèse sur eux. Ce choix implique une sortie du modèle néo-taylorien, habituellement dominant dans ce type de structure. Il se traduit par diverses actions d'amélioration des conditions de travail : rotation plus systématique sur les postes, latitude plus grande laissée aux salariés pour se déconnecter des flux d'appels téléphoniques et traiter les demandes particulières des clients, prise de distance par rapport aux scripts, évolution des pratiques d'encadrement vers plus de « coaching »...

Au total, si les stratégies centrées sur la relation client s'inscrivent dans des politiques plus larges (impératifs accrus de rentabilité, gestion de plus en plus serrée de l'emploi...), elles génèrent bien leurs propres effets sur le contenu des activités et les professionnalités. En mettant les clients au centre de l'entreprise, elles participent de la montée de leurs exigences au cours des interactions marchandes et demandent donc aux vendeurs d'adopter de nouvelles postures. Elles sont aussi porteuses d'exigences gestionnaires en termes de procédures, d'objectifs, de division du travail, etc. Elles complexifient alors l'activité de vente : le professionnel est tenu de nouer une relation client qui reste plus que jamais singulière tout en devenant plus normée, de mobiliser des techniques de vente toujours plus sophistiquées et de faire preuve de compétences accrues en matière de compréhension des situations.

Ces stratégies produisent toutefois des effets loin d'être uniformes selon les métiers et les organisations. Ainsi, les vendeurs en magasin se trouvent davantage contraints par leur entreprise et les clients, les commerciaux, plus intégrés à leur entreprise, les téléconseillers, davantage professionnalisés... De même, les situations varient sensiblement selon la forme et l'importance des exigences gestionnaires liées à ces stratégies : multiplication ou non des procédures et objectifs, maintien ou non des scripts, etc. Ces variations sont avant tout tributaires des caractéristiques des marchés visés par les entreprises, plus ou moins propices à une approche client personnalisée, et des choix autonomes de leurs dirigeants en matière de management. ■

Pour en savoir plus

Sociologie de la relation de clientèle, M.-H. Lechien, F. Neyrat (dir.), Presses universitaires de Limoges, à paraître.

Stress des salariés en relation service client : proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises, L. Bouveresse, P. Haim, *Recherches en Sciences de Gestion*, 4, n°97, 2013.

« Commercial itinérant : un rôle d'intermédiaire de plus en plus exigeant », S. Mahlaoui, in *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, sous la direction de J.-P. Cadet et C. Guitton, Armand Colin, 2013.

Etude prospective sur les métiers de la Relation Client, rapport d'Eurogroup Consulting, juin 2013.

Contrainte relationnelle et résistance au travail. Les vendeurs des grands magasins, P. Barbier, *Sociétés contemporaines*, 2, n° 86, 2012.

La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition, M. Béraud, T. Colin, B. Grasser, *Travail et Emploi*, n°114, avril-juin, 2008.

Céreq

Bref n° 321 ● mai 2014

Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

Alberto Lopez

Secrétariat de rédaction et mise en page

Elsa Personnaz

Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
T 04 91 13 28 28
www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal juin 2014.

Imprimé au Céreq

Publication gratuite

ISSN 2116-6110



Ministère du Travail
de l'Emploi, de la Formation
Professionnelle et du Dialogue social