

Claude Benoit et Michel Vallet

Le Vendeur-partenaire

Une valeur pour le client, l'entreprise et le vendeur

Collection
Gestion en plus

Presses universitaires de Grenoble
BP 47 – 38040 Grenoble cedex 9
Tél. 04 76 82 56 52 – email : pug@pug.fr
www.pug.fr – www.izibook.pug.fr

Introduction

Aurait-on imaginé, il y a seulement quelques années, ce que nous sommes, ce que nous vivons dans la vie professionnelle ? Tout a bougé et tout bouge très vite. Les étapes de la vie professionnelle sont de plus en plus courtes, et il est difficile de prédire ce que seront les lendemains, surtout pour ceux qui sont concernés par les fonctions commerciales. Tout est défi, pour l'entreprise et les hommes qui la composent. Les défis externes que constitue le client, son environnement économique et technologique entraînent des défis internes et de profondes mutations dans les organisations et les métiers. Au regard de la réalité, des témoignages d'organisations professionnelles ou de dirigeants, il existe une grande hétérogénéité de situations de commercialisation, au point qu'on assiste quelquefois à un empilage de méthodes modernes de gestion sur des concepts classiques. Ces situations sont entre continuité et rupture. Pour autant, ceux qui ont résolument fait la rupture avec le passé ne clament pas leurs certitudes.

Cela interpelle tous ceux qui s'intéressent au monde de l'entreprise, à ses acteurs, qui savent que le succès réside dans les choix adaptés à leur situation, que la vigilance dans la quête des bonnes idées ou bonnes expériences doit être permanente, que les conditions d'adaptabilité et de réactivité doivent être créées pour maintenir et accroître la performance.

Le domaine commercial qui nous intéresse est presque un symbole eu égard à ces interpellations. « Ces commerciaux ne font rien comme les autres ! » entend-on dire encore dans les entreprises.

Si nous consacrons une nouvelle réflexion sur le domaine commercial et plus spécialement sur la fonction de vendeur, c'est pour plusieurs raisons.

- Claude Benoit et Michel Perrier¹ avaient déjà entamé des travaux sur le sujet en 1999, consignés dans un ouvrage, *Le Vendeur-développeur*, et apporté une réelle contribution à la réflexion sur le métier de vendeur. Ces travaux ont servi de support à l'enseignement universitaire, l'ouvrage a été diffusé dans le monde professionnel, et on se souvient de riches débats au sein des dirigeants commerciaux de France (DCF). Il est, aujourd'hui encore, parfaitement d'actualité. Mais ses auteurs avaient compris que tout ne s'arrêtait pas là, que l'accélération du changement allait vite remettre en cause ou corriger les points de vue et les pistes proposés. Les fonctions occupées et l'appartenance au mouvement des DCF nous permettent cette veille sur l'évolution des idées, l'observation des applications nouvelles, l'analyse de certaines expériences.
- Nous avons ressenti cette nécessité d'actualisation de la situation du métier commercial dans cet environnement changeant. Toutes les fonctions de l'entreprise ne suscitent pas autant d'attention. La raison réside-t-elle dans le fait que le vendeur est au front ? Depuis les années 1980, le champ de la professionnalisation et de la montée en compétence des professions commerciales s'est déployé, celui de la vente en particulier. Experts, organisations professionnelles, consultants, formateurs ont ouvert des débats, lancé des réflexions, proposé des pistes. Faut-il penser que toute cette contribution est réaliste ? On a pu lire des approches très descriptives, ou analyser des schémas théoriques séduisants, rarement des recettes. Gardons-nous des recettes ! Il vaut mieux rester sur une bonne interrogation plutôt qu'avoir une mauvaise réponse.
- Quand on est immergé dans les métiers commerciaux, il faut prendre le recul nécessaire, porter un intérêt particulier à ce que l'on fait, débattre entre professionnels, dirigeants ou formateurs et être perméable aux idées et à la richesse des apports sous toutes leurs formes qui font progresser la réflexion et les solutions ; cela donne envie de rassembler ses idées, voire ses convictions. Cet ouvrage est une contribution entre autres. Mais il se veut aussi concret, en montrant des exemples, en apportant des témoignages, en évoquant

1. Claude Benoit et Michel Perrier, *Le vendeur-développeur*, PUG, 1999.

des solutions, en donnant des pistes, en suscitant des modèles dans les organisations ou l'exercice du métier commercial.

- Les jeunes et le monde étudiant s'interrogent beaucoup sur les métiers commerciaux. C'est un secteur où il manque d'effectif, où les étudiants perçoivent des opportunités mais hésitent à s'engouffrer, discernent mal les formations requises, ne se représentent pas le(s) métier(s). À la lecture des offres d'emploi, ils ne sont pas forcément rassurés. Notre réflexion participe à l'élaboration de formations universitaires, dont certaines sont dites professionnalisantes parce qu'elles associent, à l'enseignement académique, l'acquisition de compétences nécessaires pour assumer des métiers et faire face à leur évolution. Les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation permettent aux étudiants d'acquérir de l'expérience dans un cadre de coconstruction de la formation. Force est de constater l'utilité de ces repères qui permettent aux étudiants de découvrir leur futur métier.

Les différentes problématiques, que nous allons mettre en lumière, pointeront la plupart des grandes interrogations dont nous débattons généralement, que ce soit au niveau de l'entreprise, des professionnels des métiers commerciaux, des vendeurs eux-mêmes. Et nous ne serons certainement pas exhaustifs...

Au fond, quel positionnement a le vendeur dans le monde professionnel ? Sous le terme générique vendeur, on compte des arborescences de métiers que les entreprises ont en partie inventées. Une fonction commerciale se construit souvent en avançant, de l'intérieur, infléchi par le domaine d'activité, le management, la taille, les personnalités en présence, ou sur les avis des conseils professionnels.

Sous l'influence de visions ou d'expériences très diverses, nous allons également nous poser la question de savoir si le métier change vraiment, sûrement avec des rythmes différents, voire s'il peut même encore exister. On relève à l'écoute ou à la lecture de certains auteurs qu'il y aurait une difficulté identitaire du commercial, un problème d'identité sociologique. Mais ce métier a-t-il vraiment besoin d'une identité sociologique ? Peut-on dire, avec le sociologue Matra Mbaye, professeur à l'École supérieure de commerce (ESC) de Clermont-Ferrand, que

la reconnaissance sociale passera par la capacité du groupe social à définir son projet collectif ? Il faut éviter absolument tout corporatisme qui confinerait le vendeur dans un isolement. La définition de ce projet collectif passera par la considération d'un ensemble d'acteurs. Cette identité sociologique ne s'étend pas seulement à la notion stricte de vendeur mais à tous ceux qui participent à la relation client.

Probablement le rôle du vendeur dans les organisations est appelé à évoluer, de façons diverses, adaptées au contexte de l'organisation qui l'emploie. Les définitions de ce rôle ne sont pas aisées. Les différents essais sur le sujet n'ont pas toujours été concluants. Quand on parle de la famille des vendeurs, nous savons généralement décrire ce qu'ils font mais pas qui ils sont. La difficulté est de constater et de comprendre l'évolution des méthodes, du référentiel utilisé. Et si l'on découvre l'esquisse d'un nouveau statut, c'est une trouvaille.

En somme, il ne faut guère compter trouver de fiches d'emplois types standard, des statuts types, des recettes de recrutement, tant elles sont multiples et variables. En même temps, l'exercice des fonctions commerciales nécessite de plus en plus de compétences, d'autres connaissances, face à une complexification des tâches, y compris celles qui entourent la vente. À tel point qu'on peut se demander si le vendeur va consacrer tout son temps à la vente et à ses clients.

Le vendeur est-il encore plus au cœur de la relation client ? Peut-il compter sur les autres acteurs de l'organisation pour constituer une équipe ? Le faut-il ? De qui détiendra-t-il les directives ?

Les réponses sont évidemment différentes suivant le contexte, l'environnement et beaucoup de critères vont entrer en ligne de compte. La variété et la richesse de son emploi dépendront en grande partie de la diversité de son champ d'action.

On peut réellement se poser la question : le contexte actuel de mutation valorise-t-il plutôt le métier des vendeurs ?

Pour éclairer l'ensemble de ces réflexions ou répondre à certaines interrogations, nous avons structuré l'ouvrage en quatre chapitres :

- I. L'évolution récente de l'environnement de la vente
- II. Le nouveau métier de vendeur
- III. Les étapes de la vente : nouvelles approches
- IV. La matrice de logiques commerciales :
nouvelle approche d'organisation