Qui sont les commerciaux ? Sous la direction de Pascal BRASSIER

Denis Bories, Luc Boyer, Cécilia Brassier-Rodrigues, Dominique Lemaire, Matar Mbaye, Francis Schillio

▶ **To cite this version:**

Denis Bories, Luc Boyer, Cécilia Brassier-Rodrigues, Dominique Lemaire, Matar Mbaye, et al. (Dir.). Qui sont les commerciaux ? Sous la direction de Pascal BRASSIER. Editialis, 143 p., 2006, Action Commerciale. hal-02383208

HAL Id: hal-02383208
https://uca.hal.science/hal-02383208

Submitted on 13 Feb 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Qui sont les commerciaux ?

Sous la direction de
Pascal BRASSIER

Denis BORIES
Luc BOYER
Cécilia BRASSIER-RODRIGUES
Dominique LEMAIRE
Matar MBAYE
Francis SCHILLIO

Les auteurs

Denis BORIES

Titulaire d'un DESS en Marketing et terminant une thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Denis Bories est professeur permanent à l'ESC Clermont. Il enseigne le marketing, après avoir occupé diverses fonctions dans les métiers commerciaux et du marketing au sein de grands groupes industriels comme de Petites et Moyennes Entreprises.

Luc BOYER

Docteur d'Etat en Sciences de Gestion, Luc Boyer est enseignant-chercheur, Directeur de Recherche à l'Université Paris-Dauphine et à l'IAE de Caen. Il développe de nombreuses activités dans le domaine du marketing, en enseignement, recherche, direction académique. Il a par ailleurs eu une expérience de Direction Générale dans plusieurs entreprises de premier plan, dans l'industrie et le service.

Cécilia BRASSIER-RODRIGUES

Docteur en Sciences de Gestion et titulaire de deux DESS en Développement Commercial, Cécilia Brassier-Rodrigues a travaillé plusieurs années dans le monde bancaire, en France et au Portugal. Enseignante-chercheuse, elle intervient en économie, en marketing et en management interculturel auprès de publics étudiants et professionnels en France comme à l'étranger.

Pascal BRASSIER

Docteur en Sciences de Gestion, Pascal Brassier a tout d'abord exercé durant plusieurs années les professions de commercial, de manager et de formateur commercial. Il exerce aujourd'hui le métier d'enseignant-chercheur et formateur à l'ESC Clermont, dans le domaine du management commercial, tant en France qu'en Europe et en Amérique du Nord.

Dominique LEMAIRE

Diplômé IFAG, Dominique LEMAIRE a débuté sa carrière à la société RICARD comme Chef de secteur Promotion Extérieure, puis Chef de secteur Grande Distribution avant de devenir Chef des Ventes Hors Domicile. Il dirige aujourd'hui l'IFAG Centre Auvergne Limousin, et intervient sur des formations autour du marketing des services et du Networking. Il préside l'Association des DCF de Montluçon.

Matar MBAYE

Docteur en Sociologie, Matar Mbaye enseigne le Management à l'ESC Clermont, où il dirige le Programme *Graduate*. Il a auparavant été consultant en stratégie sociale, et développe à présent des recherches en management sur des sujets aussi variés que la responsabilité sociale, l'entrepreneuriat ou les commerciaux.

Francis SCHILLIO

Docteur en Sciences de Gestion, Francis Schillio a été Directeur Marketing et Commercial dans plusieurs entreprises. Il a ensuite dirigé les établissements de formation de la CCI de Srasbourg. Il est actuellement professeur associé et dirige la Fondation IECS.

Sommaire

Préface. **6**

Introduction. **10**

Chapitre 1er Le métier de commercial : définition. **14**

Chapitre 2 La gestion du temps des commerciaux : le cas des conseillers financiers. Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 3 Intitulés de postes et missions commerciales dans les offres d'emploi. Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 4 L'image de la vente et la motivation pour les carrières commerciales. Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 5 Qui sont les commerciaux de demain ? Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 6 Etude prospective sur les métiers de la vente et du marketing. Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 7 Au-delà de la polymorphie et des frontières instables : pour une professionnalisation de la fonction commerciale Erreur ! Signet non défini.

Conclusion générale. **37**

Annexe 1. **40**

Annexe 2. **42**

Annexe 3. Erreur ! Signet non défini.

Préface.

Jocelyne CANETTI
(Directeur de la Division Entreprises d'EDF)

Les armateurs vénitiens de la Renaissance, qui transportaient des denrées précieuses à travers la Méditerranée et reliaient l'Orient à l'Occident, ont contribué à la diffusion des sciences arabes en Occident. Les marchands, qui parcouraient l'Europe à pied pour transporter tissus et épices d'une foire à l'autre, ont participé activement à la construction de la conscience européenne grâce à la diffusion de valeurs et d'idées à travers toute l'Europe.

Ce sont par les échanges marchands et grâce à l'activité des commerciaux que les idées et les valeurs élaborées par les élites intellectuelles ont irrigué pendant plusieurs siècles le continent européen et ont permis de conjuguer développement économique et développement social de la Renaissance jusqu'à nos jours.

A notre époque comme à d'autres, les commerciaux ont le même rôle majeur dans les entreprises : ils brassent des flux d'affaires et sans même en avoir conscience, des flux d'idées et de valeurs, qui contribuent directement à la création de richesse. A tort, la fonction commerciale continue à souffrir de stéréotypes négatifs. Cette vision ne correspond pas à la réalité des entreprises aujourd'hui. Car les commerciaux sont d'abord des créateurs de richesse.

Les commerciaux sont des créateurs de richesse.

Comme tous les Dirigeants Commerciaux de France, j'ai chaque semaine sur mon bureau les tableaux de bord de toutes les équipes de vente avec inter-comparaison des résultats de chacun. Pourquoi ? Parce que ces chiffres sont le sang de l'entreprise, indispensable à sa survie. Le commercial vend et sécurise par la signature de contrats les objectifs financiers de l'entreprise à court, moyen et long terme. Son travail quotidien permet au dirigeant de respecter les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires. Il y a peu de fonctions dans l'entreprise qui sont aussi exposées que celle du commercial, seul face à ses objectifs. Son engagement en temps et son professionnalisme se traduisent directement en chiffres. Chacun de ses succès est attendu, commenté et valorisé. Chacun de ses échecs est discuté et analysé. C'est lui que l'on blâme en premier si les objectifs de vente ne sont pas tenus.

Deuxième facteur de richesse pour l'entreprise : le commercial sait ce qui marche et ne marche pas dans l'offre de son entreprise. Il en maîtrise les grandes qualités et les petits défauts. Et tous les jours, il est en contact avec des clients qui expriment leurs besoins et lui donnent une masse d'informations sur ses produits et ceux de ses concurrents. Il accumule des témoignages de première main sur la perception des clients et sait proposer des évolutions fondamentales de l'offre pour la faire coller aux attentes des clients. Sa connaissance intime des clients et de leurs besoins en fait un acteur essentiel pour le marketing. Ce sont ainsi les clients qui ont exprimé les premiers le besoin de voir EDF vendre du gaz.

A mes yeux, une très grande force de la PME est d'avoir son dirigeant comme premier commercial de l'entreprise. Un des enjeux majeurs de la grande entreprise est de garder jusqu'au plus haut niveau ce contact direct et vital avec les clients.

Le commercial est aujourd'hui le principal moteur du changement dans l'entreprise. Par leur position privilégiée et très exposée, les commerciaux savent avant tout le monde ce qui va ou ne va pas dans la stratégie commerciale de l'entreprise. Ils comprennent les premiers les retournements de tendance. Ils sont les mieux placés pour apprécier quels sont les marchés porteurs sur lesquels devrait se positionner l'entreprise. Ce sont eux qui perçoivent avec le plus d'acuité et d'anticipation la nécessité d'un changement de stratégie ou d'organisation. Dès lors, ils sont les premiers et les plus sûrs alliés lorsqu'il faut transformer l'entreprise. Le groupe EDF effectue depuis bientôt 10 ans une profonde mutation, qui a pour origine la fin du monopole et le processus d'ouverture progressive des marchés, engagé depuis 1999. Ces transformations ont débuté par le commercial pour s'étendre ensuite progressivement à toute l'entreprise. C'est toujours le commercial qui tire. Réputés pour être dynamiques et bien informés des enjeux, les commerciaux sont des éléments très demandés dans toute l'entreprise : ils impulsent dynamisme et esprit d'entreprise à travers l'ensemble du groupe.

L'état d'esprit commercial.

Etre commercial, c'est un état d'esprit qui permet l'établissement de relations durables et de qualité avec des clients qui sont aussi des partenaires.

Cet état d'esprit, quel est-il ? La question est essentielle et dicte mes choix lorsque je rencontre des candidats. Pour moi, il s'agit avant tout de

savoir-être : savoir comprendre son interlocuteur, savoir pénétrer ses désirs et savoir répondre à ses attentes avec talent dans la durée. Cela suppose des personnalités riches aux multiples facettes, ambitieuses, capables de réagir positivement au stress et douées d'empathie.

Car l'objectif ultime du commercial n'est pas d'obtenir le meilleur résultat à court terme. Son objectif est de garantir la satisfaction du client sur le long terme, et ainsi de garantir la pérennité de la relation entre le client et l'entreprise. Son point de mire n'est pas la signature immédiate du contrat : c'est de transformer chaque client en promoteur de ses produits et garantir que ce contrat sera suivi de nombreux autres. Pour cela il est obligé de vendre de bons produits et de signer des contrats mutuellement avantageux. C'est autant une question d'éthique que d'intérêt bien compris.

Dans un contexte technique, le commercial a en plus besoin de solides compétences techniques. Vendre de l'énergie suppose d'être à l'aise avec les principaux usages qui en sont fait : ce n'est peut-être pas le cas dans tous les secteurs d'activité. Il faut être capable d'acquérir un minimum de bagage technique pour pouvoir conseiller utilement le client et lui permettre de faire le meilleur usage du produit qui lui est vendu.

Avec le client, le commercial défend son entreprise et ses offres, bec et ongles, tout en faisant preuve d'écoute et d'empathie. Avec ses collègues, le commercial défend le client avec tout autant d'énergie. Il fait preuve de dynamisme et d'esprit d'entreprise pour aplanir toutes les difficultés qui peuvent se poser lorsque deux entités contractent. La position est difficile : il est en permanence sur le fil du rasoir. Ces trésors d'énergie qu'il doit dépenser à l'interne comme à l'externe pour accomplir son travail créent une fragilité. Il doit être rassuré en permanence sur sa valeur : d'un côté, par la reconnaissance de ses succès et de l'autre, par la rétribution au résultat. Ce sont des stimulants indispensables à son travail. Des recettes vieilles comme le commerce, qui ont fait leurs preuves et qui ne sont pas toujours faciles à mettre en place dans les entreprises.

Ecoute, empathie, énergie au service de l'intérêt bien compris de l'entreprise et du client : voilà ce qui définit pour moi le bon commercial.

Introduction.

Le lecteur ou la lectrice que vous êtes s'est probablement posé la question avec sérieux : qu'est-ce que c'est, au fait, un *commercial* ? Qui sont ces gens, dont vous êtes, dont vous serez, ou que vous côtoyez ? Quelle est la réalité de leur métier, entre les images d'Epinal et les caricatures, négatives ou positives selon que l'on est Français ou Américain, que l'on aime ou que l'on répugne à vendre ?

Deux anecdotes, toutes récentes au moment où nous écrivons, symbolisent tout à fait la façon dont les commerciaux sont perçus de nos jours, par d'autres qu'eux-mêmes :

- Un magazine de télévision compare des émissions culturelles. La critique pour l'une d'elles est celle-ci : l'animation ressemble « trop à une réunion de VRP ».
- Lors d'une réunion de chercheurs en marketing, une communication portant sur la gestion des commerciaux a été jugée par un évaluateur comme n'appartenant pas au domaine du marketing, mais au management.

Le ton est donné : « commercial » rime encore trop souvent avec « bas de gamme », manque d'élévation culturelle, peu ou pas de reconnaissance par le monde du marketing... Mais qui sont donc les commerciaux pour mériter cela ?

Les auteurs réunis autour du projet de cet ouvrage ont voulu se pencher sur cette question. Rares sont en effet les enseignants-chercheurs à travailler sur la vente. L'un de ceux-ci, le professeur Yves Négro, montre bien pourtant que les vendeurs sont tout à fait dignes d'intérêt pour la recherche.

Jocelyne Canetti souligne en préface toute l'importance du commerce et de ses acteurs dans notre Histoire commune, notamment dans celle de l'Europe d'aujourd'hui. Et le sujet reste d'actualité : la mondialisation ne date pas d'hier, même si les outils sont plus modernes. Mailler le territoire de vendeurs efficaces est une préoccupation de toujours pour toute entreprise, et même pour les spécialistes du développement territorial.

Il n'y a qu'à voir le thème du Congrès des Dirigeants Commerciaux de France de juin 2006 : si une ville, une commune, une région, un pays se demandent comment vendre mieux et promouvoir plus efficacement leur territoire, n'est-ce pas parce que les élus, les décideurs et les agents publics savent qu'il est indispensable, à présent, d'agir professionnellement face à une véritable compétition ? C'est ce que savent faire les commerciaux.

Signe des temps qui va dans ce sens, l'ENGREF vient de réaliser une première analyse du marketing territorial. Elle souligne tous les efforts restant à faire en la matière, et tout l'intérêt que peut en retirer l'ensemble du système de gestion de la « chose publique », ainsi que les acteurs les plus divers qui constituent la vie de nos provinces.

L'ouvrage que vous avez entre les mains a été pensé dans le but suivant : faire le point sur ce que l'on sait des commerciaux en France. Pour cela, il convient de préciser ce qu'est, et ce que n'est pas ce livre.

Il est d'abord la somme des travaux de plusieurs chercheurs, qui ont pour point commun de s'intéresser aux vendeurs, avec des angles d'approche variés.

Le premier chapitre s'efforce de faire la lumière sur ce qui pourrait paraître une évidence : comment se définit le métier de commercial ? Est-ce que les statistiques sont claires à ce sujet ? Sont-elles capables de nous fournir le nombre exact de commerciaux en France, et comment se répartissent-ils ? Il s'agit de commencer par dresser le portrait de celles et ceux qui exercent ce métier[1].

Ensuite, Cécilia Brassier-Rodrigues montre en quoi les commerciaux sont aujourd'hui confrontés à une difficulté forte : gérer leur ressource la plus précieuse, le temps, dans un contexte de complexité inégale qu'est le monde moderne. En raison de ce que les entreprises attendent dorénavant de leurs forces vives, la méthode « traditionnelle » d'organisation linéaire d'une activité très riche pose problème. Elle propose des pistes pour améliorer ce type de situation.

Le troisième chapitre décrit le paysage d'offres d'emplois actuel. Denis Bories analyse en particulier les intitulés de postes commerciaux, leurs descriptifs, leurs missions, tel qu'on peut les lire dans les annonces. Il en souligne surtout la diversité et le manque de cohérence.

Francis Schillio s'intéresse, dans le chapitre 4, à l'image que les étudiants, futurs commerciaux potentiels, peuvent avoir des carrières commerciales, et à leur envie de les exercer. Est-ce que devenir vendeur est péjoratif, ainsi qu'on l'entend trop fréquemment ? Est-ce un projet professionnel attrayant pour les étudiants, à l'heure où de plus en plus d'entreprises recrutent des bacs + 4 ou bacs + 5, pour des postes de commerciaux ? Sur quels critères le choix de la

[1] Les auteurs prient les lectrices de bien vouloir leur pardonner l'emploi massif du genre masculin, qui les conduit à écrire sur les « commerciaux ». Les commerciales sont tout autant concernées par l'ouvrage, bien sûr. Elles sont de plus en plus nombreuses, apportant d'ailleurs souvent une autre vision et des qualités qui tendent à manquer dans un univers resté trop longtemps « monogenre ».

vente est-il fait lorsqu'un nouveau venu intègre la fonction commerciale ? C'est ce à quoi le chercheur apporte des réponses.

L'étude dirigée par Dominique Lemaire et Guy Robert complète cette analyse. Leur équipe s'est interrogée sur le marché de la formation commerciale, pour proposer un panorama plus clair des parcours possibles au futur commercial. Ils ont ensuite cherché à savoir ce qu'attendent lesdits formés du métier qu'ils veulent pratiquer, avant de les mettre en parallèle avec les attentes de leurs futurs employés.

Les deux derniers chapitres permettent d'élargir le débat. Luc Boyer mène depuis plusieurs années des recherches prospectives sur plusieurs types de métiers. Il dresse ici une analyse de ce que peuvent être demain les métiers du marketing et de la vente, qu'il est difficile de séparer complètement, si l'on veut avoir une vision stratégique de la fonction commerciale. Les principaux résultats qu'il nous fait découvrir expriment différents scénarii possibles, se situant dans un horizon de 5 à 10 ans.

Enfin Matar Mbaye montre toute l'importance de travailler dorénavant sur l'identité du groupe que constitue la fonction commerciale dans son ensemble. Il pose son regard de sociologue sur la difficulté, vécue mais mal formulée à ce jour, de structurer cette fonction, au-delà de la barrière manager/managé. Il analyse avec acuité les raisons qui ont empêché que ce processus ne s'accomplisse jusqu'ici, et propose des pistes pour sa réalisation.

Ce que cet ouvrage n'est pas, c'est une étude fondée sur un point de vue unique du métier de commercial. Les auteurs ont voulu compléter leurs travaux grâce à leurs champs disciplinaires ou à leur centres d'intérêt diversifiés. Les études présentées doivent être considérées, par ailleurs, comme un état des lieux et un point de départ pour des travaux plus approfondis, sur plusieurs axes simultanés, et non comme un aboutissement.

Cette précaution permet ainsi d'envisager les résultats et conclusions que nous avançons comme des approches à compléter par des travaux ultérieurs, et non comme des jugements définitifs qui se voudraient la vérité vraie.

Nous ne pouvons introduire cet ouvrage sans remercier celles et ceux qui ont permis qu'il devienne réalité.

En premier lieu, la Fédération des DCF, et tout particulièrement André Heidt, par qui la question a été soulevée, et qui a cru depuis le début au succès du projet, en animateur infatigable et amical du groupe de travail que nous avons constitué.

Nos remerciements vont également à L'ESC Clermont, qui a soutenu l'équipe scientifique afin qu'elle puisse mener à bien sa tâche et produire ces pages.

Je remercie tout particulièrement Jocelyne Canetti, pour son amicale contribution en tant que préfacière, et son enthousiasme pour le sujet.

Permettez-moi d'adresser de chaleureux remerciements aux acteurs du projet les plus proches, notre équipe d'auteurs, qui par leur savoir et leur bonne volonté apportent ici une contribution significative, tant au champ scientifique qu'à la pratique des managers et des commerciaux.

Enfin, j'ai une pensée reconnaissante et émue pour toutes celles et ceux qui m'ont conduit sur les chemins de la vente et du management commercial, par leur exemple, leur apprentissage, leurs idées, ou leur soutien bienveillant : Jean-Yves L., Denis Br., Jean-Paul C., Jeannot M., François-Charles F., Yves N., et surtout Cécilia. Ils se reconnaitront.

Pascal BRASSIER,
Clermont-Ferrand, Mai 2006.

Chapitre 1er
Le métier de commercial : définition.

Pascal BRASSIER

A l'ère d'outils de traitement de l'information aussi puissants que l'Internet, le premier réflexe que l'on peut avoir consiste à taper l'expression « les commerciaux » sur un moteur de recherche, si l'on désire accroître ses connaissances de ce groupe professionnel. Le résultat ? Plus de 17 millions de requêtes pour un moteur, près de 6 millions pour un autre ! Cela tend à montrer que le thème est massivement présent sur la Toile, et qu'il intéresse un public très vaste.

A bien y regarder, l'on trouve d'abord des sites d'offres d'emplois. Puis, très rapidement, des liens contenant l'adjectif « commerciaux », mais se rapportant à des sujets très variés (les bénéfices, les échanges, les serveurs commerciaux, etc.). Autrement dit, trouver un emploi, oui, s'informer sur les l'économie au sens le plus large, oui encore. Mais apprendre qui est la population commerciale relève d'un challenge difficile.

D'une manière plus académique, si vous cherchez une définition de l'emploi de « Commercial », la tâche est ardue, et les sources se tarissent immédiatement. Or, si le « commis-voyageur » est « l'une des plus curieuses figures créées par les mœurs de l'époque actuelle », soulignait déjà Balzac[2], la curiosité que ses successeurs provoquent est diffuse : le style de vente, les facteurs de la performance, le système de rémunération, etc.

Il semble que la définition du métier du commercial soit évidente pour tout le monde, au point qu'il est quasiment impossible de trouver un ouvrage ou un article qui l'établisse clairement, sur la base de critères objectifs et consensuels. Et c'est bien ce qui, à la fois, nous interpelle et nous donne l'occasion d'apporter notre contribution.

En effet, si l'on en croit le Bureau International du Travail et l'Office Statistique des Communautés Européennes, on trouve aisément en ce début de 21ème siècle les professions qui ont cours, grâce à des classifications très claires. Ces organismes identifient ainsi le météorologue ou le chimiste, le cartographe ou le médecin, le professeur d'université ou l'avocat. Mais ils parviennent également à recenser l'optométricien et le contrôleur des impôts, l'opérateur sur machine à calculer (dans le groupe « employés de bureau »),

[2] H. de Balzac, *L'illustre Gaudissard*, Classiques Garnier, 1990.

le teneur de livres, le chasseur et le trappeur, le boutefeux (dans les « métiers de l'extraction »), le tisserand et le tricoteur...

Un tel inventaire que ne renierait pas Prévert ne recense ni les commerciaux ni les vendeurs, ces deux intitulés étant pourtant d'usage courant, alors que nous ne connaissons pas tous un boutefeux ou un teneur de livres. En fait, la profession commerciale est agglomérée dans la catégorie « agents commerciaux et agents commerciaux techniciens », au sein des professions intermédiaires[3].

Peut-être ce flou dans les dénominations est-il l'une des raisons pour lesquelles, au-delà de ce constat, le dénombrement et la classification de la population commerciale posent également de nombreuses difficultés. En effet, et grâce à la collaboration des organismes nationaux de l'économie et de l'emploi (INSEE, ANPE, APEC, CEREQ, etc.) notamment, nous avons cherché à « peser les commerciaux ». Or, le simple fait de les compter se heurte à la barrière de la définition de l'emploi.

L'objectif de ce premier chapitre est triple. Dans un premier temps, après un tour d'horizon de travaux académiques, nous proposerons une définition précise de l'emploi de Commercial. Cela nous conduira, dans une deuxième étape, à analyser les données issues de la statistique de l'emploi, en particulier pour pouvoir quantifier et classifier les commerciaux en France.

1. Qu'est-ce qu'un Commercial ?

L'adage dit « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ». Il en va des métiers comme d'autre chose : chacun peut dire ce qu'est un boulanger, un médecin, ou un vendeur. La finalité principale de sa tâche permet ainsi de définir le premier comme « celui qui fait du pain », de dire du second qu'il est « celui qui soigne les gens ». Quant au troisième il est le professionnel qui « vend des produits ou des services aux clients ».

Mais très rapidement, cette définition, pour vulgarisée qu'elle soit, correspond à plusieurs métiers possibles. Du marchand qui a apporté sa contribution à l'Histoire des civilisations au cybervendeur qui interagit avec l'internaute, en passant par l'employé de grand magasin et le VRP, on ne définit pas le même emploi. Au-delà du terme de *vendeur*, qui marque lui-même une acception très large des métiers de commerce, celui de *commercial* correspond pourtant à un emploi déterminé, qui fait seul l'objet du présent

[3] M. Birch et P. Elias, *Harmonisation des classifications des professions. CITP-88*, Office Statistique des Communautés Européennes, 1994.

ouvrage. A partir de ce nom générique, divers intitulés ont été construits. La littérature managériale nous apporte un premier éclairage sur ce point.

A la recherche d'une définition.

Les chercheurs qui œuvrent dans ce domaine du marketing qu'est la vente, ou le management commercial pour utiliser l'expression actuelle, sont relativement peu nombreux en France. Nous pouvons donc nous appuyer sur d'autres sources, anglo-saxonnes en particulier, pour définir l'emploi de *commercial*. Pour cela, il convient de clarifier d'abord ce qu'est *la vente*.

La vente.

La vente directe est « l'ensemble des communications directes entre des représentants rémunérés et des prospects qui aboutit à des transactions, à la satisfaction du client, au développement des comptes clients, et à des relations profitables. »[4] Il s'agit d'un « processus consistant à transférer des biens et services des producteurs vers les personnes qui profiteront le plus de leur utilisation. »[5]

Pour être plus pragmatique et plus proche de cette fonction, Yves Négro décrit la vente comme une nécessité moderne, face aux difficultés d'écoulement des produits, consistant à « annoncer l'existence [des produits, et à], les mettre à la disposition de leurs acquéreurs éventuels, [ainsi qu'à] en expliquer les spécificités et les avantages de façon à convaincre chaque client potentiel de ce que "ensemble" on puisse trouver la solution à la satisfaction des besoins ». Pour lui, il est clair que la fonction commerciale doit « permettre à l'entreprise d'assurer sa survie » et sa croissance, « en vendant mieux et plus. »[6]

Finalement, *vendre* est le processus qui « implique une communication interpersonnelle avec un prospect [et/ou un client]. C'est un processus de développement des relations, de découverte des besoins, d'harmonisation des produits appropriés et de ces besoins, et de communication de leur valeur en informant, remémorant ou convaincant [le client]. »[7]

[4] D. J. Dalrymple, W. L. Cron et T. E. DeCarlo, *Sales Management*, Wiley, 2004, p. 3.
[5] T. Hopkins, *La vente pour les nuls*, First Editions, 2002, p. 9.
[6] Y. Négro, *Les pratiques de la vente*, Vuibert Educapôle Gestion, 1995, p. 7.
[7] G. L. Manning et B. L. Reece, *Selling Today*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 6.

La fonction commerciale.

L'activité commerciale a donc pour finalité de « mettre en rapport des producteurs [ou des intermédiaires] de biens et/ou de services avec des clients, en tenant compte des caractéristiques du marché. »[8] Il est vrai que « l'on demande habituellement aux vendeurs de jouer le rôle de personne-frontière pour établir et gérer la relation entre l'acheteur et le fournisseur »[9], et d'agir ainsi comme l'un des éléments promotionnels du marketing-mix de l'entreprise qui les emploie.

Les forces de vente « regroupent les professions dont la mission principale est de visiter une clientèle, des prospects, pour provoquer ou prendre des commandes. »[10]

Ces définitions, et d'autres, restent cependant très générales. Elles peuvent s'appliquer à plusieurs métiers au sein des forces de vente : les assistants commerciaux, les personnels chargés de l'après-vente ont aussi un rôle frontière entre l'entreprise et ses marchés. Les services logistiques sont chargés de transférer le produit, physiquement, au client.

Pour synthétiser, la force de vente est *le groupe professionnel chargé de la relation interpersonnelle avec les prospects et les clients de l'entreprise, dans le but de générer et de développer leurs commandes, et comprenant les commerciaux, leurs responsables hiérarchiques et les personnels d'assistance commerciale.*

Philip Kotler, le « pape » du marketing, rappelle à ce sujet que la force de vente est « la forme originelle et la plus ancienne du marketing direct » et que « personne ne discute l'importance de la force de vente dans les programmes marketing. »[11] Il n'est pas si sûr que cette place soit unanimement reconnue, d'ailleurs, sans quoi son image ne prêterait peut-être pas autant à discussion.

Le métier de Commercial.

Notre objectif est de descendre au niveau de l'emploi individuel. De très nombreux ouvrages sur la vente, au demeurant tout à fait dignes d'intérêt,

[8] J.-J. Croutsche, *Force de vente, réalités et perspectives*, Eska, 1995, p. 24.
[9] R. E. Hite et W. J. Johnston, *Managing Salespeople*, South-Western, 1998, p. XVI.
[10] J.-J. Croutsche, op. cit., p. 23.
[11] P. Kotler et K. L. Keller, *Marketing Management*, 12e édition, Pearson, 2006, p. 616.

sont mis à la disposition du lecteur. Mais la plupart considèrent implicitement que chacun sait ce qu'est le métier du commercial. Il est vrai que, généralement, les auteurs peuvent supposer que la force de vente constitue la structure quotidienne de leur lectorat. Ils cherchent à proposer des outils, des méthodes, ou un nouvel éclairage sur les missions de la fonction commerciale.

Anne Macquin fait néanmoins un point sur la question[12]. Rappelant la variété des métiers rencontrés dans le domaine, selon le secteur d'activité ou l'étendue du territoire notamment, elle souligne utilement que, du métier générique de *vendeur* sont issus des arborescences par « grands types de professions ». Elle s'appuie sur des classifications connues, que nous reprendrons plus loin, mais surtout pointe l'empirisme avec lequel les métiers commerciaux se sont créés : les entreprises ont inventé de leur propre chef, finalement, des intitulés et des définitions de postes, en fonction de leur culture, de leurs besoins, voire de l'image qu'elles ont voulu donner de cet emploi. Il s'agit là d'un autre facteur d'ambiguïté et de conflit entre les rôles des uns et des autres, au sein de la force de vente. Elle conclut que « plus on descend dans l'arbre des métiers, plus les évolutions perdent en lisibilité ».

En nous tournant vers les organismes chargés de l'emploi et de la statistique économique, nous parvenons à dégager, non pas une, mais plusieurs définitions de ce qu'est un commercial. Selon la source, les commerciaux sont ainsi décrits de manière variée :

- Ils sont ceux qui « étudient et négocient avec les clients leurs projets » (emploi d'ingénieur et cadre technico-commercial, INSEE),
- Ils sont « chargés de négocier avec le client la vente des matériels produits par leur entreprise ou de prospecter en vue d'étudier de nouvelles gammes pour satisfaire les besoins du marché » (emploi d'ingénieur et cadre technico-commercial, autre description, INSEE),
- Ou bien ils sont « chargés, d'assurer, à la force de vente et à la clientèle de l'entreprise, une assistance technique (...) concernant le produit proposé ou son utilisation » (emploi d'ingénieur et cadre technico-commercial, troisième description, INSEE),
- Cela peut être des techniciens commerciaux et technico-commerciaux, « salariés concourant à la présentation ou la vente de matériels » ou « chargés de prospecter une clientèle de revendeurs ou d'entreprises utilisatrices pour leur présenter et leur vendre des biens » (INSEE),

[12] A. Macquin, *Vendre. Stratégies, hommes, négociations*, Publi-Union, 1998, p. 150.

- Les représentants de commerce ou attachés commerciaux « prospectent et visitent une clientèle pour leur vendre les biens nécessaires à leur activité. [Ils] informent ces derniers sur les caractéristiques et les performances des matériels. [Ils] développent des arguments précis et techniques » (ANPE),
- Mais passant d'un secteur d'activité à l'autre, ils « exercent dans un secteur déterminé et en fonction d'objectifs commerciaux définis en accord avec l'entreprise » (ANPE),
- Le vendeur de service est en revanche décrit comme vendant « un produit immatériel qui nécessite de développer un argumentaire étayé mettant en valeur ses avantages et ses qualités » (ANPE),
- Les attachés et ingénieurs commerciaux sont encore les professionnels qui « développent et entretiennent un portefeuille de clients qu'ils cherchent à fidéliser » (APEC),
- Les chefs de secteurs « officient essentiellement dans l'industrie des biens de consommation et leur rôle consiste à placer leurs produits auprès de la grande distribution » (APEC),
- Les commerciaux grands comptes « sont en charge d'un nombre restreint de clients générant un fort chiffre d'affaires » (APEC),
- Globalement, « le rôle des vendeurs est de mener à bonne fin la vente » (AFNOR),
- Parmi eux le vendeur, itinérant ou sédentaire, est « chargé de vendre des produits, services et savoir-faire », et d'identifier « les besoins du client qu'il satisfait par une offre adaptée » (AFNOR).

On voit ici toute l'étendue de l'inventaire, alors que l'on pourrait s'attendre à lire une définition unanime, ou tout au moins consensuelle. Au lieu de cela, les définitions proposées posent plusieurs difficultés : elles ne sont pas nécessairement cohérentes, d'une classification à l'autre ; elles sont peu explicites, soit par excès de simplification, soit par leur manque d'adaptation aux conditions modernes d'exercice de ces métiers ; elles portent en elles diverses contradictions. Pourquoi pas une seule définition de l'ingénieur, par exemple ? Où apparaît la prise en compte des outils et techniques de CRM (*costumer relationship management*) ? Ou encore, pourquoi certains entretiendraient plus leur portefeuille de clients que d'autres, notamment ?

Notre définition de l'emploi de Commercial.

Plusieurs motifs peuvent être avancés pour justifier la nécessité d'une définition de l'emploi de commercial. Si elle est à la fois précise et suffisamment englobante, tous les commerciaux seront effectivement concernés par celle-ci. Elle peut être l'un des moyens de résoudre les difficultés identitaires avancées par les chercheurs comme par les praticiens de la vente. En effet, alors que la plupart de métiers sont clairement décrits, le commercial subit le « flou » qui entoure son activité, définie au fil du temps sans la forte prégnance d'un référentiel reconnu.

C'est ensuite en raison de l'amalgame fait généralement entre les métiers de la vente au sens le plus large : commerciaux, vendeurs en commerce, professions fonctionnelles liées à la vente, professions qui se voient dédier de plus en plus de tâches commerciales, etc.

En définitive, le commercial est ***un professionnel en charge directe de la prospection, de la conquête et de la fidélisation des clients de l'entreprise, dans une relation interpersonnelle qui a pour but la vente des produits et services de celle-ci.***

Il est à ce titre le premier responsable de la création et du développement des résultats commerciaux avec sa clientèle (chiffre d'affaires, marge, volumes de ventes, etc.).

Bien sûr, l'on sait qu'une partie de ces tâches peut être déléguée : la prospection peut être dévolue à des plateformes d'appels sortants, chargées de la prise de rendez-vous pour les commerciaux, par exemple. Mais le commercial reste au coeur de la relation durable avec son client.

Six critères nous permettent de distinguer les commerciaux des autres métiers du monde de la vente, tels que les commerçants, l'assistance ou l'encadrement commercial. En effet, le commercial est le seul à répondre simultanément à ces six caractéristiques :

1. Il a pour tâche principale la ***relation avec ses clients*** et le ***développement des résultats commerciaux*** qui en découlent,
2. Il est à ***l'origine du contact*** avec le prospect ou le client[13],
3. Il ***engage contractuellement*** le client et son entreprise sur les ventes qu'il réalise,
4. Il ***entretient personnellement et de façon durable la relation*** avec ***chacun*** des clients qui lui sont attribués, avec un objectif de prospérité commerciale,
5. Il gère pour cela un ***fichier nominatif et personnellement attribué*** de clients, dans un secteur géographique et/ou un segment d'activité donné,
6. Il est ***directement rétribué du résultat*** de son action commerciale.

Chacun de ces critères est en effet un outil de différenciation entre la population des commerciaux et les autres groupes qui lui sont souvent assimilés :

- Le premier critère, *la relation à visée commerciale avec le client*, le différencie notamment du dirigeant de PME. Même fortement impliqué dans l'activité commerciale de son entreprise, celui-ci a pour coeur de métier la gestion de l'ensemble de sa société. Cela le distingue aussi des postes d'assistance commerciale, postes fonctionnels de la vente qui sont les supports de son action.
- Le second critère, *l'origine du contact*, le démarque nettement des employés de commerce sédentaire, en grande distribution ou en magasins traditionnels. Ceux-ci reçoivent le client et traitent ses attentes. Ils sont donc « vendeurs » pour cela, mais ne sont pas « commerciaux » pour autant : ils sont « commerçants », même s'ils emploient aujourd'hui des méthodes de marketing direct pour l'attirer. Ils sont de ce fait dans une approche « pull » de la relation client, alors que le commercial personnalise l'approche « push ». Or, les statistiques les regroupent parfois dans une catégorie commune des employés de la vente.
- Le troisième critère, *l'engagement contractuel*, indique bien qu'ils sont ceux qui « signent le bon de commande ». Mais ils sont aussi ceux qui ont une influence directe et interpersonnelle sur cet engagement contractuel et sur la vente effective. A ce titre, les visiteurs médicaux sont bien, par leur visite et leur argumentation, les déclencheurs de

[13] Ceci est vrai, que ce soit personnellement ou par délégation, à son bureau, ou dans les locaux personnels ou professionnels de son prospect/client.

l'achat, par canal de prescription interposé, du médicament. Ils répondent par ailleurs aux autres critères.

- Le quatrième critère, *l'entretien personnel et durable de la relation client*, concerne peu souvent les employés de commerce, notamment, ainsi que bien des professions dites de back-office ou d'encadrement.
- C'est aussi le cas pour le cinquième critère, *la gestion nominative et attribuée du portefeuille de clientèle*.
- Enfin, le sixième critère, *la rétribution au résultat*, est très caractéristique du commercial tel que la plupart des gens l'identifient, même si la rémunération est fortement stabilisée par un salaire fixe de nos jours.

Sur cette base, il nous est à présent possible d'étudier les catégories de métiers directement concernés, et de dénombrer la population des commerciaux en France. Idéalement, une typologie unique permettrait de discriminer nettement les différents intitulés du métier de commercial, en fonction de plusieurs critères simples : la complexité de l'emploi, son niveau de formation, le type de marché, ou d'autres critères pertinents.

2. Les catégories de commerciaux.

Nous nous appuyons sur les sources les plus reconnues en la matière : l'INSEE, l'ANPE, l'APEC et l'AFNOR, qui a également répertorié des référentiels métiers. Pourquoi autant de classifications existent-elles ? Une nomenclature commune est-elle impossible ? Une comparaison s'impose, pour tenter de répondre à cette question.

La nomenclature des Professions et Catégories Socio-Professionnelles de l'INSEE.

L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques définit dans sa nomenclature des professions (PCS-ESE) les catégories de métiers une à une, jusque dans le détail des caractéristiques de chaque poste occupé.

Les postes commerciaux sont présents dans trois catégories[14] : les ***Cadres et professions intellectuelles supérieures*** (catégorie 3), les ***Professions***

[14] INSEE-DARES, *Nomenclature des professions et catégories professionnelles des emplois salariés d'entreprise PCS-ESE 2004*, Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, www.insee.fr.

intermédiaires (catégorie 4) et les ***Employés*** (catégorie 5). Les deux critères qui les distinguent sont donc le statut et le secteur d'activité. La catégorie 3 rassemble les salariés cadres et ingénieurs, la suivante est celle des techniciens et, plus globalement, des titulaires de formation de niveau II. La catégorie 5 regroupe les employés[15].

Les professions apparaissent lorsque l'on descend dans les arborescences des nomenclatures. Nous avons ainsi pu recenser des commerciaux dans 23 catégories différentes, en fonction du secteur d'activité et du niveau statutaire (voir l'annexe 1). La répartition par statuts et par secteurs d'activités n'est cependant pas sans poser de problèmes, de nature différente :

- **Des professions différentes sont assimilées**. Les catégories de *cadres commerciaux* (374c à 377a) intègrent des postes d'encadrement commercial, ainsi que d'autres postes qui ne sont pas en lien direct avec la profession de commercial. On trouve par exemple, dans la banque, des *animateurs du commerce international*, des *chargés de syndication* ou des *conseillers haut de bilan*. De la même manière, dans les catégories d'ingénieurs, de techniciens ou d'employés, des métiers sont regroupés alors qu'ils ne sont pas effectivement les mêmes. Les *ingénieurs technico-commerciaux* sont recensés avec les *chefs d'agence* du bâtiment (382d) ou les *chefs de projet d'affaires* (384c). Les catégories de commerciaux ayant le statut d'employé sont les moins ambiguës, bien qu'on y trouve le *décorateur conseil* (463e). En revanche, dans le tourisme, le commercial est perdu parmi d'autres professions de gestion commerciale (466a). Dans la banque, à cet échelon également, il est compté avec l'*animateur commercial*, l'*assistant clientèle*, le *chef d'agence* ou le *responsable de service clientèle* (467a).

- **D'autres postes sont oubliés dans les comptages, du fait de leur secteur**. Ainsi, les groupes 333c et 451a sont ceux des *cadres* et des *professions intermédiaires de La Poste*, parmi lesquels sont les employés et cadres occupant un emploi réel de commercial. Les *cadres* et *commerciaux de France Télécom* sont recensés dans les groupes 333d et 451b. Un dernier cas particulier est celui des *télévendeurs*, que l'on retrouve parmi les *employés de commerce*, avec les *assistants en télémarketing* ou les *vendeurs par correspondance*, qui sont souvent plus des personnels de marketing direct que de vente (555a).

[15] Les commerçants salariés et les chefs d'entreprise appartiennent à la catégorie 2, ils sont donc bien ici séparés des commerciaux.

Pour ces deux raisons, il est particulièrement difficile, dans les traitements statistiques disponibles, de dénombrer précisément les commerciaux. Ceci ne facilite non plus la définition de cette profession, dans le sens où elle est parfois noyée parmi d'autres, qui lui sont certes voisines, mais qui ne sont pas du commercial de « terrain » à part entière.

La classification du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE.

Assez proche de la PCS-ESE de l'Insee, le Fichier ROME de l'ANPE recense les métiers commerciaux principalement en fonction du statut et du secteur d'activité. On y trouve les catégories suivantes :

- Catégorie 122 : Personnels des services commerciaux (employés et techniciens).
- Catégorie 143 : Forces de vente.
- Catégorie 242 : Visiteur médical.
- Catégorie 533 : Cadres technico-commerciaux.

Dans la première sont rassemblés les métiers de la banque (catégorie 12213) et de l'assurance (12223), tels que le *conseiller clientèle*, *l'attaché de clientèle*, le *démarcheur-prospecteur*, le *conseiller en assurances*. En revanche, le *chargé de gestion* ou le *responsable de bureau périodique* font partie de la catégorie, alors que ce sont des métiers relativement différents de celui de commercial. Dans l'assurance, c'est le cas aussi, avec des *guichetiers-tarificateurs*, ou des *agents d'accueil*.

La catégorie 143, centrale en matière de métiers commerciaux, est organisée selon qu'ils exercent dans les biens d'équipement (14311), les biens intermédiaires (14312) ou les biens de consommation (14313). Plus d'une vingtaine d'intitulés de postes sont indiqués. Certains peuvent laisser perplexes quant à leur présence parmi les commerciaux. Ce sont ceux qui apparaissent dans la colonne de droite, dans le tableau suivant :

Tableau n° 1.1 : Les intitulés de postes du fichier ROME.

16 intitulés du poste de commercial	8 « anomalies »
• Attaché commercial • Technico-commercial • Représentant • Vendeur • V.R.P. • Délégué commercial • Délégué régional • Agent commercial • Agent technico-commercial • Vendeur-marchandiseur • Courtier (vins) • Démarcheur (publicité, vente à domicile) • Négociateur (immobilier) • Conseiller (déménagement) • Prospecteur (voyage, vente directe) • Conseiller commercial	• Recouvreur (créances) • Inspecteur (déménagement) • Chef d'achat d'espace (publicité) • Acheteur d'espace (publicité) • Chef de groupe (vente à domicile) • Gérant (négoce) • Vendeur-loueur (voiliers) • Technicien (vente automobile)

La catégorie 533 est celle des *ingénieurs d'affaires*, *ingénieurs technico-commerciaux*, *chargés d'affaires* et autres *commerciaux grands comptes*. Ils sont définis comme le commercial classique, mais avec un niveau de formation I ou II, et plus spécifiquement en industrie. Cependant, on dérive là aussi vers des métiers qui tiennent plus de la gestion de projet que du commercial, tels que le *responsable d'affaires* ou le *responsable de projet*.

On constate combien l'intitulé du poste subit l'influence du secteur d'activité. Mais surtout, l'assimilation avec d'autres postes, qui ont une part d'activité commerciale seulement, montre que, dans l'esprit même des services chargés d'établir de telles nomenclatures, le commercial a du mal à acquérir une identité marquée et bien spécifique.

Les référentiels métiers de l'APEC.

L'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) recense les listes de métiers par familles[16]. Dans la famille « marketing, commercial », la catégorie « réalisation de la vente » est celle qui nous intéresse. Cinq métiers sont ceux des commerciaux :

- L'attaché commercial
- Le chef de secteur
- L'ingénieur commercial grands comptes
- L'ingénieur d'affaires
- Le responsable de zone export

Néanmoins, les intitulés de postes sont relativement interchangeables dans cette classification. On pourrait s'attendre en effet à ce que le commercial soit employé, le technico-commercial d'un niveau de technicien supérieur, et l'ingénieur commercial de statut cadre. Mais en fait, le commercial peut indifféremment être nommé *attaché commercial*, *ingénieur commercial*, *inspecteur commercial*, *commercial junior*, *cadre commercial*, *chef de secteur*. Le technico-commercial est aussi *l'ingénieur* ou le *conseiller technico-commercial*, ou bien, dans une autre fiche, un *ingénieur technico-commercial*, *responsable commercial*, *chef de produit*, *chef de groupe*, *responsable marketing et commercial*, *directeur commercial*. Pour l'ingénieur commercial les autres intitulés synonymes sont *commercial*, *délégué commercial*, *cadre commercial*, *chargé d'affaires*, *attaché commercial*.

De plus, les dénominations par secteur posent question : le domaine du conseil n'a que le *directeur de clientèle*, l'industrie n'a pas d'*attaché commercial*, l'assurance et la banque n'ont pas de *conseillers clientèle* et la vente directe est absente.

On trouve aussi dans la même classification le *chef de rayon* ou le *directeur de clientèle* : sont-ils plus positionnés vers la réalisation de la vente qu'un chef d'agence, par exemple, et sont-ils pour autant des commerciaux à part entière ? Il nous semble que ce n'est pas le cas. Quant à l'accès aux postes cités, on compte en années d'expérience :

[16] www.apec.fr, 2005.

- 0 à 5 ans pour l'attaché commercial (est-ce identique pour tous les secteurs d'activité ?) ou pour le chef de secteur (qui est pourtant l'intitulé de base du poste commercial en produits de grande consommation).
- 5 ans et plus pour l'ingénieur commercial, l'ingénieur d'affaires, le directeur de clientèle ou le responsable export.

Ces durées paraissent plausibles. Néanmoins, avec l'usage de synonymes tel qu'il est décrit plus haut, le candidat à tel ou tel poste a de quoi s'y perdre dans son projet de carrière. En conséquence, la confusion des intitulés de postes, des fonctions, des positions hiérarchiques et des définitions ne peut pas être évitée.

Les nomenclatures de l'AFNOR.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR), pour sa part, rassemble dans la norme X50-660 les emplois commerciaux, dont vingt « emplois-types » ressortent et sont cartographiés[17]. Leur rôle est « de mener à bonne fin la vente ».

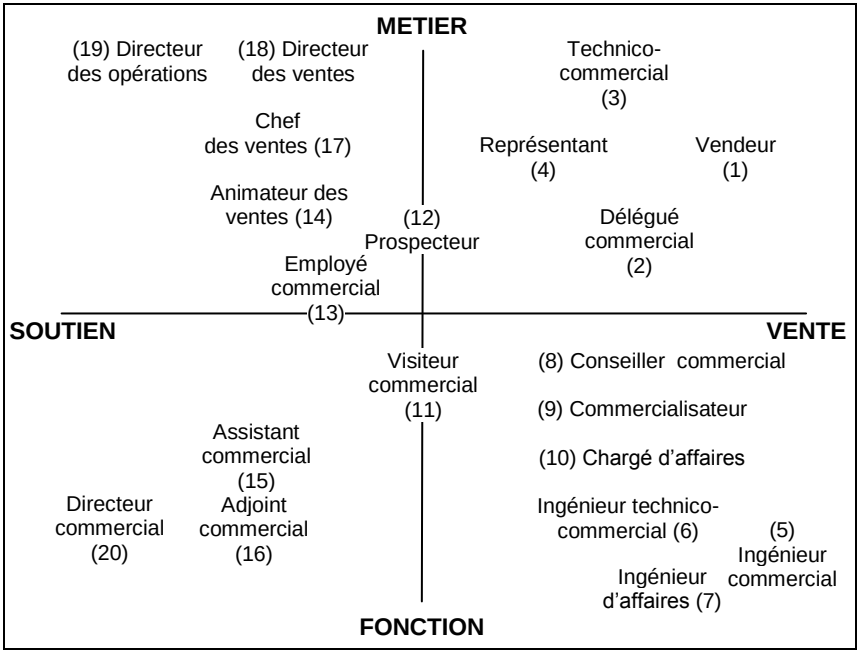
Douze métiers de la vente sont identifiés : le *vendeur itinérant* ou *sédentaire*, le *technico-commercial*, l'*ingénieur d'affaires*, etc. Le *vendeur itinérant* correspond au commercial au sens où nous l'entendons, tandis que le vendeur sédentaire est plutôt l'employé de commerce. Le *technico-commercial* est défini de manière identique, avec un niveau de formation généralement supérieur, et une activité plus complexe. Le *délégué commercial* et le *représentant* en sont très proches, sans qu'il y ait une réelle distinction entre ces quatre métiers.

De la même manière, les postes d'*ingénieur commercial*, *ingénieur d'affaires* et d'*ingénieur technico-commercial* ne sont pas clairement distincts entre eux, de même que le *conseiller commercial*, le « commercialisateur », le *chargé d'affaires* et le *visiteur commercial*. Les deux principales difficultés que nous rencontrons ici sont donc également l'imprécision des définitions proposées, et leur correspondance toute relative.

A cela s'ajoute le fait que l'organisme de normalisation inscrit également d'autres acteurs que le commercial lui-même dans sa norme : l'assistant ou l'employé commercial, l'adjoint commercial, etc.

[17] AFNOR, *Les fonctions de l'entreprise, Tome 1*, 1996, p. 237 et suivantes.

Figure n° 1.1 : Les emplois-types commerciaux selon l'AFNOR.



Une proposition de classification.

On le voit, il n'est pas aisé de trouver une classification qui fasse l'unanimité, dès lors que l'on parle des commerciaux, même si l'on aurait pu croire que la tâche est simple.

La multiplication des intitulés de postes est un facteur important dans ce flou qui n'a rien d'artistique[18]. Dès que l'on approfondi les définitions de postes utilisées, l'on trouve un autre facteur d'imprécision, voire de contradiction. Devant la quantité d'activités que doit savoir mener le commercial d'aujourd'hui, on peut s'étonner que le métier soit réduit aux fondamentaux de la préparation et du déroulement l'entretien de vente : prospecter, définir les besoins du client, proposer une solution, négocier, conclure la vente, suivre son secteur.

[18] Voir l'étude de Denis Bories à ce sujet, chapitre 3.

Une classification par le rôle.

Pour distinguer les commerciaux entre eux, la réalité des tâches et des rôles doit être prise en compte. Que font-ils vraiment ?

L'APEC, dans son analyse de la fonction commerciale, regroupe ces tâches en quatre grandes fonctions :

- *La conquête des clients* : où les « chasseurs » prennent le pas sur les « éleveurs », notamment dans les secteurs de services. Il convient néanmoins de veiller à l'orientation « clients », tant annoncée, et à son corollaire, leur fidélisation.
- *Le développement de clients et de projets* : les « éleveurs » y trouvent leur place, en particulier dans l'industrie. Précisons qu'il importe de ne pas se focaliser sur l'un ou l'autre de ces types caricaturaux, même si l'image de la chasse ou de l'élevage séduit. Le choix n'est pas, à notre sens, une question de secteur d'activité, mais de contexte économique, de position concurrentielle et de potentiel de développement. Le forme et la structure de la force de vente doivent alors être réfléchies stratégiquement, alors qu'elles sont souvent construites empiriquement, au fil du temps.
- *Le développement international* : l'exportation n'est plus vue comme une « excroissance » de l'entreprise, par concours de circonstances. De plus en plus le développement commercial international est conçu en amont de l'action, même si la démarche reste complexe pour les PME.
- *Les partenariats* : la fonction commerciale remonte dans ce cas vers des activités de « business development », visant la croissance par des partenariats stratégiques et des projets commerciaux d'envergure. C'est le cas pour des secteurs très concurrentiels et à forte valeur ajoutée (informatique, télécommunications, médias, etc.). L'identité encore en construction de ces métiers et leur rentabilité peu visible dans le long terme, ainsi que la dépendance du secteur à la conjoncture, ne permettent pas pourtant d'en garantir systématiquement la pérennité.

Les travaux récents de nos collègues américains soulignent que l'orientation globale des entreprises vers la relation clients, les évolutions technologiques, la compétition mondialisée sont parmi les facteurs qui ont le plus contribué à « altérer le rôle des commerciaux. »[19]

[19] William. C. Moncrief, Greg W. Marshall et Felicia G. Lassk, "A contemporary Taxonomy of Sales Positions", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter 2006, Vol. 26/1, p. 55. Greg Marshall, Bill Moncrief et Virginia Lassk avaient déjà mené ce type d'étude en

En 1999, ils faisaient déjà remarquer que le contenu du poste d'un commercial ne peut être identique à ce qu'il était 10 ou 15 ans auparavant. Or, les classifications usuelles datent : pour distinguer un vendeur selon les problèmes auxquels il fait face ou selon les solutions qu'il doit apporter, on se réfère encore à McMurray (1961), à Newton (1973) ou à Moncrief lui-même (1986). Que se passe-t-il dans le monde de la vente 20 à 45 ans plus tard ?

Finalement, sur une base de 105 tâches différentes que doit accomplir un commercial, les chercheurs parviennent à définir 12 champs d'activités essentiels pour les commerciaux. Selon l'importance de ceux-ci, ils déterminent 6 types de métiers :

Tableau n° 1.2 : Les activités du commercial selon Moncrief et alii.

12 activités	*6 métiers*
• La vente relationnelle • La promotion et le service • L'animation de la relation clients • La prospection • L'informatique de gestion • Les déplacements • La formation/le recrutement • La livraison/logistique • Le support technique/produit • L'autoformation • Les activités de bureau • Le support réseau/distribution	• *Le vendeur consultatif* (34.2%*) • *Le développeur de réseau/de nouveaux marchés* (24.7%) • *Le vendeur missionnaire* (15.1%) • *Le vendeur-livreur* ((9.1%) • *Le vendeur comptes-clés* (8.3%) • *Le support commercial* (8.6%) ** Proportions des types de métiers dans l'étude américaine*

Bien évidemment, la tentation est forte de se classer dans une catégorie ou dans une autre, en fonction du « style » de vente que l'on pratique finalement. Pourtant, est-ce bien si simple ? Nombre de clientèles et de secteurs d'activités tiennent à la fois de la vente consultative, du développement de nouveaux marchés et du prêche de la bonne parole.

La complexification croissante du métier est l'une des explications de ce phénomène. L'angle d'approche que l'on emploie en est une autre : comme

1999, qui leur permet aujourd'hui de porter un regard pertinent sur une période de plus de 20 ans.

le précise Marc Valax à propos du *chargé d'affaires international*[20], réfléchir en terme de compétences implique dorénavant de savoir comment l'individu qui détient le poste voit son action, comment il interprète les situations qu'il rencontre et les solutions qu'il préconise, autrement dit comment il réinvente son métier de manière très concrète.

Cela signifie par conséquent que « normer » excessivement un métier, ou un ensemble de métiers en constante évolution, est trop restrictif. Cela ne doit cependant pas nous empêcher d'indiquer les postes qui sont concernés, ni les tâches principales qu'ils doivent assumer.

Une classification par le statut.

Les nomenclatures que nous venons de présenter nous donnent la matière pour proposer une classification simple. Selon leur statut juridique, établi par le contrat de travail et la convention collective en vigueur, et le niveau de compétence requis de leur part, quatre catégories de commerciaux se détachent :

- ***Le commercial*** : il a un statut d'employé, et exerce dans la plupart des secteurs d'activité où la force de vente est présente, autour de produits et de services standards.
- ***Le technico-commercial*** : il a un statut de technicien supérieur, et possède une connaissance technique importante, dans des secteurs où la complexité des offres est relativement élevée, dans l'industrie notamment.
- ***L'ingénieur commercial*** : doté d'un statut de cadre, il a une forte autonomie de décision face à des situations complexes qui requièrent fréquemment ses capacités de décisions, ayant un impact direct sur la nature même de l'offre et sur le service délivré par l'entreprise. Le commercial comptes-clés peut être classé ici.
- ***Le commercial export*** : orienté à spécifiquement l'international, il a un statut aussi élevé que le précédent. Sa latitude de décision est généralement plus étendue encore.

Il faut cependant être conscient de deux aspects. D'une part, eu égard au marché de l'emploi et aux propositions faites aux candidats lors de leur accès

[20] M. Valax, « Le métier de chargé d'affaires internationales en Chine, enjeux organisationnels et compétences individuelles », *1er Forum sur la prospective des métiers*, Caen, 2001.

à celui-ci, le niveau de formation requis est très variable, du niveau V au niveau I, y compris pour un commercial non cadre. D'autre part, les intitulés ne reflètent pas la réalité du poste dans de trop nombreux cas. Nous employons donc à dessein des noms qui symbolisent chaque catégorie de manière simple, et auxquels il sera possible de raccrocher ensuite tel ou tel intitulé de poste.

A ce stade, un commentaire doit être fait sur trois cas particuliers. Il s'agit du *VRP*, de l'*agent commercial* et du *vendeur à domicile indépendant*.

L'emblématique VRP.

Une confusion persiste souvent à son sujet : les commerciaux sont facilement nommés VRP, à tort, et pas seulement par le grand public. Or, le statut très particulier du *Voyageur Représentant Placier* est basé sur les articles L. 751-1 et suivants du Code du Travail, modifié en 1977, 1982 et 1986, ainsi que sur l'Accord interprofessionnel du 3 octobre 1975 (brochure N° 3075 du Journal Officiel).

Comme l'agent commercial, dont nous parlons ci-dessous, il a la possibilité de représenter une ou plusieurs entreprises, étant dénommé *multicartes* dans ce dernier cas.

Outre les indemnités classiques en cas de rupture du contrat de travail, l'une des grandes particularités de ce statut est de pouvoir prétendre à une indemnité de clientèle. Elle est conçue pour réparer le préjudice, pour le VRP, consécutif à l'arrêt de ses relations avec l'entreprise. Il revend donc sa clientèle, en quelque sorte, à son employeur.

La grande majorité des contrats de travail des commerciaux sont aujourd'hui signés dans le cadre général du droit du travail, et eu égard aux conventions collectives propres à leur secteur d'activité, et non pas sous couvert du statut de VRP, plus protecteur pour eux, mais plus coûteux pour l'entreprise. Il n'empêche que, par exemple, la fiche métiers des commerciaux dans la nomenclature ROME indique encore que les conditions de travail sont celles d'un « VRP, exclusif ou multicartes », ce qui entretient l'ambiguïté.

L'agent commercial.

L'amalgame est également fait entre l'*agent commercial* et le commercial salarié. L'intitulé y est pour beaucoup, puisqu'il est assez générique. Pourtant, le statut est lui aussi très précis.

Est agent commercial celui qui agit en tant que mandataire, et non comme salarié, pour le compte d'une ou de plusieurs entreprises mandantes. C'est la Loi L. 91-593 du 25 juin 1991 qui encadre ce statut. L'agent doit en particulier s'inscrire au Registre Spécial des Agents Commerciaux, au Tribunal de Commerce, du fait qu'il est un travailleur indépendant. Sa rémunération est basée sur des commissions, à l'exclusion de tout salaire fixe.

Le petit dernier : le vendeur à domicile indépendant.

Issu de la vente directe, ou vente à domicile, activité ancienne s'il en est, le VDI a dû défendre son statut et son existence pendant de nombreuses années, avant d'être pleinement reconnu par les autorités, tant socialement que fiscalement. Les efforts du Syndicat National de la Vente à Domicile naissant, devenu aujourd'hui la Fédération de la Vente Directe, au début des années 90, ont été pour beaucoup dans cette victoire.

C'est le 27 janvier 1993 que la loi L. 93-121 définit ce qu'est un VDI exerçant son activité à temps choisi. La notion de temps partiel ou choisi permet en effet de déterminer un statut différent pour le commercial. N'étant pas inscrit dans ce cas au Registre du Commerce ni au Registre Spécial des Agents Commerciaux, il est affilié au régime général de la Sécurité Sociale, et peut cumuler cette activité avec une autre, donc avec d'autres revenus, dans une certaine limite. Des aménagements ont été réalisés pour ce statut, notamment en 2001 pour la prise en charge des frais professionnels.

Arrivés à un certain stade de leur activité, les VDI s'inscrivent en tant qu'indépendants, selon le statut qu'ils choisissent (en société, en tant qu'agent, etc.).

Trois types de relations sont possibles entre le VDI et l'entreprise qu'il représente : il peut être son *mandataire*, au sens des articles 1984 et suivants du Code Civil, auquel cas il n'est pas propriétaire des produits qu'il vend, mais simple intermédiaire. S'il est *courtier*, il est également intermédiaire non possédant des produits vendus. En revanche, s'il est *acheteur-revendeur*, il réalisera les transactions pour son propre compte, ayant un agrément de distribution de la part de l'entreprise-fournisseur.

En raison de leur statut de non salariés, l'agent commercial et le VDI sont fréquemment oubliés des statistiques. C'est pourquoi, dans l'exercice consistant à quantifier la population des commerciaux, il nous faut les réintégrer. C'est ce à quoi nous allons nous attacher à présent.

Commerciaux, comptez-vous !

Des chiffres très variés sont avancés quant à la taille de la population commerciale. Plusieurs raisons expliquent leurs écarts :

- La mobilité professionnelle forte dans ces métiers (des turn-over de plus de 20% étant fréquents, dans une même force de vente), pour une période donnée, fait qu'entre les individus qui entrent et ceux qui sortent de la profession, il est difficile de faire une photographie précise,
- Les comptages ne se font pas sur les mêmes nomenclatures, puisque nous avons vu que celles-ci diffèrent entre elles,
- Les salariés sont l'essentiel des personnels pris en compte, incluant souvent les cadres ou les métiers de « périphérie commerciale », et pas seulement les commerciaux au sens où nous les avons définis, mais en ne comptant pas toujours les indépendants.

A partir du recensement de l'INSEE, nous pouvons néanmoins approcher le nombre de commerciaux exerçant en France (voir annexe 2). Pour ce faire, il faut cependant tenir compte des éléments suivants :

- Les chiffres de l'INSEE datent du recensement de 2003, mais compilés d'après la nomenclature de 1999. Il n'y a donc pas un recoupement total entre les deux classifications, toutes les données n'étant pas non plus disponibles. En effet, dès lors qu'une catégorie rassemble plusieurs professions, nous n'avons pas les informations permettant de les séparer.
- Nous intégrons les agents commerciaux, les vendeurs à domicile et les télévendeurs. Dans ces deux derniers cas, ce sont des estimations larges qui sont faites.

Le dénombrement de la population des commerciaux sur le territoire français est donc celui-ci :

Tableau n° 1.3 : Le dénombrement de la population des commerciaux.

Source d'information	*Nombre de commerciaux*
INSEE (recensement 2003)	913 401
Fédération de la Vente Directe (estimation)	180 000
Etude ANPE (2001) et étude CCIP (2003) (estimation, pour l'ensemble des téléopérateurs)	130 000 à 170 000
Fédération Nationale des Agents Commerciaux (estimation)	25 000 à 30 000

En tenant compte de la croissance du nombre d'emplois, de la répartition entre commerciaux et non commerciaux (pour le comptage de l'Insee et les téléopérateurs en particulier), on peut considérer que la France tourne aujourd'hui avec 900 000 à 1,3 millions de commerciaux.

Conclusion.

Il ne faut pas s'en cacher : les commerciaux ne sont pas le sujet de prédilection des chercheurs de gestion. D'une part, en marketing, le consommateur et les variables du mix sont bien plus souvent étudiés, en raison probablement du développement des courants de recherche au fil du temps, et des opportunités qui se sont offertes aux chercheurs. D'autre part, en ressources humaines, le monde industriel a plus reçu l'attention des universitaires que celui de la vente.

Pour autant, celles et ceux qui se sont penchés sur les commerciaux ont pris pour acquis que leur champ de recherche était facilement et d'évidence déterminé. Cela a pu être vrai un temps, cela ne l'est plus aujourd'hui.

Le nombre de commerciaux, la diversité de leurs métiers, la variété des intitulés de postes et des conditions de l'exercice de leur travail, la nébuleuse

finalement que représente cet univers complexe qu'est la fonction commerciale, voila pourquoi il nous paraissait important de faire un point précis à ce sujet.

Cela ne résout pas les autres questions que nous nous posons : que font et comment s'organisent, pour cela, les commerciaux, au-delà des croyances que nous pouvons avoir ? Que leur propose-t-on de faire, d'ailleurs, lorsque l'on cherche à les recruter ? Comment sont-ils vus par celles et ceux qui n'exercent pas leur métier et le connaissent mal ? Et demain, vers quoi évoluera le commercial ?

Les pages suivantes ont pour ambition d'apporter quelques réponses d'actualité à ces interrogations.

Conclusion générale.

(pages 134-136)

Au moment de mettre la dernière main à ce travail, il nous faut accomplir deux tâches : d'une part synthétiser cette somme de savoirs en quelques messages et points forts ; d'autre part ouvrir le champ à de futurs projets de recherche comme de mise en œuvre managériale.

Les commerciaux en France en trois messages-clés.

Si nous ne devions retenir que trois informations essentielles des travaux menés par les chercheurs qui ont contribué à réaliser cet ouvrage, il nous semble que les points suivants sont indispensables pour que le métier de commercial évolue positivement, dans les mentalités comme dans sa pratique effective.

Il apparaît un besoin urgent de construire, ou de clarifier, l'identité du groupe « fonction commerciale ».

Afin d'obtenir une représentativité méritée tant par leur nombre que par leur importance dans l'économie et dans la société, ou par la validité des filières de formation, il convient de se diriger vers un travail de fond consistant à structurer « l'organigramme » de la fonction commerciale de manière claire, au lieu de laisser s'agglomérer au fil de l'eau des intitulés de postes qui n'ont pas de réelle raison d'être.

Cela concerne tous les acteurs de la fonction commerciale : dirigeants, cadres intermédiaires, commerciaux, fonctions supports.

Cela concerne donc les DCF, mais pas seulement. Les commerciaux de « la base » ou les cadres intermédiaires, ainsi que les postes fonctionnels, qui ne sont pas nécessairement fédérés au sein de cette association ou d'une

autre, doivent être partie prenante d'une telle construction identitaire, tout autant que leurs dirigeants.

Ce sont les forces de vente et les entreprises qui permettront de définir le métier, les postes, les filières avec clarté. Les organismes de l'emploi suivront. Ce n'est pas l'inverse.

L'image négative des acteurs commerciaux n'est pas méritée, si jamais elle l'a été.

Les pratiques le montrent : l'éthique est réelle et active dans la fonction commerciale. On ne peut pas empêcher, plus qu'ailleurs, que certains dévoient leur pratique et lui fasse emprunter des chemins troubles. Mais s'il est courant aujourd'hui de montrer du doigt une profession ou un groupe professionnel dès que les médias font état d'une « affaire », les commerciaux plus que d'autres sont taxés de malhonnêteté et d'autres travers. Fort heureusement, il existe suffisamment de clients satisfaits, d'entreprises efficaces, et de commerciaux sereins qui démontrent qu'un bon commercial est un commercial durablement intègre.

Par ailleurs, on ne devient plus commercial par défaut, sauf à commencer par là une carrière prometteuse, ce que font de plus en plus de diplômés, qui ont compris que c'est une excellente porte d'entrée dans le monde du travail.

La transparence, le professionnalisme de haut niveau et l'éthique dans les pratiques commerciales, ainsi que la vue à long terme de la relation client, deviennent indispensable à tous. Les entreprises doivent aussi prendre leur part d'action sur ce point, notamment valoriser réellement le travail à long terme, plus que les « coups » commerciaux à court terme, où CA et marge sont la seule loi.

Les indicateurs qualitatifs de performance, restant souvent au stade du discours, se doivent de devenir un repère généralisé de performance de l'action commerciale. Sans cela, le risque majeur est de se voir, dans une compétition exacerbée, coiffé au poteau par un autre qui aura compris tout l'intérêt de faire travailler ses commerciaux dans la durée, et de les récompenser pour cela.

Les apports de cet ouvrage.

Nous avons voulu, au terme de ce volume, souligner les contributions principales des études menées ou rassemblées ici. Elles tiennent en quelques points, qui vont dans le sens des trois messages précédents.

Tout d'abord, il est apparu indispensable de proposer une définition simple et aussi claire que possible du métier de Commercial. Une demi-douzaine de critères aisément observables doivent permettre à tout un chacun de dire qui est commercial et qui ne l'est pas. L'objectif n'est pas d'exclure tel ou tel : il est bien de fonder l'identité du groupe, comme d'autres ont pu le faire, et d'en déterminer le nombre, donc la force potentielle.

Ensuite, en pointant les difficultés d'organisation de leur activité complexe, nous souhaitons inviter les entreprises et leurs collaborateurs à entrevoir, puis à mettre en pratique, de nouvelles voies d'organisation. Elles les aideront à passer le cap, parfois, qui conduit à une vente plus moderne et plus efficace, dans laquelle les individus y trouveront leur compte en terme de performance comme de satisfaction personnelle.

Enfin, en travaillant sur la réalité des offres d'emploi et sur l'image du commerce, aujourd'hui comme pour l'avenir, nous avons cherché à mettre en évidence les axes sur lesquels l'ensemble de la profession, d'une part, et les institutions périphériques (formation, université, Etat, etc.) d'autre part, doivent agir en harmonie.

L'enjeu est à la fois de taille et très simple à appréhender : que l'on parvienne enfin à considérer que la France n'est plus le dernier pays où l'on aime le commerce et ceux qui le font. Au contraire, que nous soyons un territoire où l'action commerciale est aux mains de femmes et d'hommes de très haut niveau, dans un système professionnalisant rivalisant avec les meilleurs.

Annexe 1.

Liste des postes PCS 2003, Niveau 3, INSEE.
(Chapitre 1er).

- 333c Cadres de La Poste
- *333d Cadres administratifs de France Télécom (statut public)*
- 374c Cadres commerciaux des grandes entreprises (hors commerce de détail)
- *374d Cadres commerciaux des petites et moyennes entreprises (hors commerce de détail)*
- 376c Cadres commerciaux de la banque
- *376g Cadres de l'immobilier*
- 377a Cadres de l'hôtellerie et de la restauration
- *382d Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en bâtiment, travaux publics*
- 383c Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel électrique ou électronique professionnel
- *384c Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel mécanique professionnel*
- 385c Ingénieurs et cadres technico-commerciaux des industries de transformations (biens intermédiaires)
- *388d Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en informatique et télécommunications*
- 451a Professions intermédiaires de la Poste
- *451b Professions intermédiaires administratives de France Télécom (statut public)*

- 463a Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en informatique
- *463b Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en biens d'équipement, en biens intermédiaires, commerce interindustriel (hors informatique)*
- 463c Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en biens de consommation auprès d'entreprises
- *463d Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en services auprès d'entreprises ou de professionnels (hors banque, assurance, informatique)*
- 463e Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants auprès de particuliers (hors banque, assurance, informatique)
- *466a Responsables commerciaux et administratifs des transports de voyageurs et du tourisme (non cadres)*
- 467a Chargés de clientèle bancaire
- *467c Professions intermédiaires techniques et commerciales des assurances*
- 555a Vendeurs par correspondance, télévendeurs

Annexe 2.

**Population active ayant un emploi commercial,
France entière, INSEE, Recensement de la population 1999.
(Chapitre 1er).**

	Professions et Catégories Sociales	Total France
	Total	**913401**
3733	Cadres : ventes - grandes. entrep. (hors commerce detail)	29431
3734	Cadres commerciaux des pme (hors commerce de détail)	81652
3741	Cadres des services techniques et commerciaux de la banque	97907
3851	Ingénieurs, cadres techn.-comm. : mat. elect, electron prof.	17211
3853	Ingénieurs, cadres technico-commerciaux en btp	6923
3854	Ingénieurs, cadres technico-commerc. : biens intermédiaires	27387
3855	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en informatique	22288
4624	Représentants : biens equip., interm., commerce inter-ind.	158276
4625	Représentants en biens de consommation auprès d'entreprises	107627
4626	Représentants : services aux entreprises, professionnels	112478
4627	Représentants auprès de particuliers	143735
4651	Grades des services techniques de la banque	108486