QUOI DE NEUF EN GESTION ? LA VENTE

Ces dernières années ramènent au-devant de la scène la fonction vente et les vendeurs. La gestion de la relation client, la fidélisation, l'exigence de différentiation et le développement de l'Internet contribuent à faire de la vente une activité majeure pour la réussite de l'entreprise.

Auteure Isabelle Barth*

UNE ÉCLIPSE DE QUELQUES DÉCENNIES PAR LE MARKETING

La vente est certainement un des plus anciens métiers du monde comme en attestent de nombreuses traces dès l'époque archaïque d'Ourouk, au IVe millénaire av. J.-C., quand apparaît le signe *sham* qui désigne les notions de « prix » et « d'achat ». D'après certains historiens, comme Braudel (1979), le commerce est né de façon concomitante à la production et l'idée d'un commerce « rejeton » des excédents de la production, fait partie des « mythes » économiques, porteurs de représentations sclérosantes, qui se transmettent à travers les siècles, sans autre justification que l'auto-référence.

Ainsi, nous pouvons observer que le commerce et la vente sont chargés de représentations étonnamment stables à travers les siècles dans nos cultures indo-européennes, et des incursions rapides dans des cultures réputées très éloignées montrent des points de convergence qui amènent à s'affranchir des contextes culturels (Barth, 2005) : partout, toujours, le marchand est suspect. La question des rapports difficiles entre vente et éthique est récurrente comme l'analyse Laure Lavorata dans son article.

Il faut l'admettre, sans *lamento* inutile, mais plutôt comme un point de diagnostic, la mauvaise image de la vente et des vendeurs perdure, sans évolution bien notable comme nous pouvions l'affirmer en 2002 (Barth, Biardeau, 2002) en montrant les étonnantes stabilités des représentations entre la France et les États-Unis à 50 années de distance (de même que nous le confirme René-Yves Darmon dans son entretien).

Cette vision rétrécie de la fonction occulte son potentiel épistémologique et théorique. En la limitant à une *metis*, une *techne*, on ne peut susciter de nombreuses recherches, ni stimuler des projets professionnels nombreux et ambitieux dans ce domaine, ni promouvoir des enseignements qui sortiraient véritablement de la seule transmission, avec la prédominance des techniques des simulations comme l'écrit Lionel Bobot dans ce dossier.

Pourtant, la vente est une fonction vitale des entreprises, comme pour de plus en plus d'organisations (l'hôpital, l'école), puisque le modèle marchand porté par le contrat semble s'imposer maintenant quel que soit le secteur d'activité.

La vente pose aussi les questions classiques de la recherche en sciences de gestion, avec une acuité toute particulière : celles de l'accès au terrain, de l'asymétrie d'information entre la recherche et l'entreprise, et du rôle social de la recherche.

Enfin, la vente interpelle l'institutionnalisation toute disciplinaire du monde de la recherche et de l'enseignement en gestion : à une heure où les injonctions de transversalité, de travail en mode projet, de management de la diversité, guident les entreprises, les chercheurs en vente proposent des allers-retours entre GRH et marketing, pour les deux disciplines les plus couramment mobilisées, sources de difficulté mais aussi de créativité.

La vente a connu une éclipse depuis une cinquantaine d'années, occultée par le marketing, qui, par un renversement complet de perspective et l'adoption d'une posture morale – l'entreprise ne vend plus, c'est le client qui achète – a préempté le lien avec le marché.

Il est évident que l'emprise de la méthodologie en gestion (car le domaine doute de sa scientificité) a favorisé la mobilisation d'outils de plus en plus mathématisants et structurés, plus en phase avec les pratiques de marke-

* Professeur des universités de sciences de gestion
directrice de la recherche EM Strasbourg
directrice de HuManiS Humans and Management in Society (EA 1347).

ting qu'avec les pratiques de vente. De même, le marketing n'a eu de cesse de sublimer les personnes, leurs faiblesses ou leurs incertitudes car celles-ci ne s'accommodaient guère des exigences de rationalité, radiant le vendeur et le marchand de son discours (Cochoy, 1999). La vente, perçue comme un art de l'entre-deux ne peut être légitime. Elle reste toujours reléguée à l'arrière-plan, tant dans les enseignements que dans la recherche (Bergadaà, 1997).

Perçue comme moins « scientifique », moins valorisante, moins porteuse de potentiel, avec un accès à l'objet de recherche moins aisé, la vente a donc perdu peu à peu de sa vélocité et de sa crédibilité, s'effaçant au fur et à mesure du champ de la recherche en sciences de gestion.

LA VENTE : LE RETOUR

Pourtant, des signaux, même faibles, montrent que la tendance peut s'inverser. Ces dernières années ramènent indiscutablement au-devant de la scène de l'entreprise la fonction vente et les vendeurs. Les raisons de ce *come back* sont multiples. Nous en identifions cinq principales.

• Avec la gestion de la relation client, les réflexions sur un marketing « relationnel » raffermissent les convictions que l'être humain, et tout particulièrement le commercial, peut être un maillon fort de la chaîne de la valeur qui lie l'entreprise et ses clients. De même, les « angles morts » du marketing semblent être autant de places à prendre ou à reprendre par la vente : que l'on songe à la mise en place du pilotage de la performance commerciale et au besoin de métriques « dures » cruellement absentes des réflexions sur la gestion de la relation client. Bien évidemment, des secteurs d'activité comme le B-to-B sont pionniers dans ces évolutions, des entreprises sont plus matures que d'autres dans ces réflexions, mais la mise en mouvement générale semble bien être établie. Il s'agit d'ailleurs d'un double mouvement : la vente perçoit l'enjeu de se structurer, de se réfléchir, de sortir de sa culture (voire du culte) du résultat immédiat, quand, dans le même temps, le marketing quitte sa posture de « tour d'ivoire », de modélisation, pour reprendre le contact avec la « vraie vie » et ses dimensions d'incertitude, de fragilité et d'une certaine dose d'irrationalité.

Les « angles morts » du marketing sont autant de places à prendre par la vente

• On peut aussi lier ce phénomène à l'évolution radicale des outils de marketing dont on attend maintenant une capacité à appréhender le consommateur de façon parfaitement individualisée. Le marketing *one to one* a vraisemblablement été à la fois le moyen et le prétexte à une prise de recul d'avec les méthodes classiques, pour renouer le « contact » avec le consommateur dans son unicité.

• La troisième cause que nous identifions est le besoin de reconnaissance du client. En effet, après des années de libre-service, puis de quête de désintermédiation (avec le développement d'Internet, des sites marchands et de la vente en ligne), le client (le chaland dans les points de vente) veut être reconnu dans sa spécificité et dans toute son intégrité. Cela implique la mobilisation en entreprises de personnes et non pas seulement de mises en scènes ou d'outils. Cette montée en puissance de l'exigence de l'acheteur est également observable dans la relation B-to-B où la fonction achat et les services qui l'animent ont « réingénié » en profondeur leurs pratiques, leurs méthodes, leurs outils, pour aller vers une pratique de plus en plus structurée liée à une récente prise de conscience de sa valeur.

• Le quatrième point est l'exigence de différenciation pour les entreprises dans des univers concurrentiels arrivant pour la plupart à saturation : les modèles commerciaux étant de plus en plus proches, la ressource humaine est alors mobilisable pour travailler différemment la relation avec les clients. Cette hypothèse conduit à considérer les vendeurs comme une incontournable source de valeur, ce qu'ils ne sont pas dans les visions marketing classiques où la force de vente reste un ingrédient soit de la variable distribution, soit de la variable communication (suivant les points de vue) du marketing mix. Cet angle conduit à une vision radicalement différente du marché, redéfini comme un ensemble de personnes, permettant une articulation entre marketing et vente.

• Le cinquième et dernier enjeu qui plaide pour une réhabilitation des vendeurs est celui de la nécessaire fidélisation d'un client de plus en plus opportuniste. La montée en puissance du besoin de reconnaissance des consommateurs, précédemment évoqué, va de pair avec une relation de plus en plus distanciée à l'offre et au système de distribution. Le client développe des stratégies, des tactiques, des « résistances » (Roux, 2007) : leur polymorphie est infinie puisqu'elles peuvent aller de la revendication citoyenne et écologique de la consommation avec le rejet le plus vif de tout le « système » en place, à des comportements opportunistes locaux et modestes, mais qui, mis bout à bout, brouillent les cartes et perturbent le bel ordonnancement des politiques marketing en place. La vente, comme fonction dans l'entreprise, comme ensemble de tâches et de missions s'est peu à peu adaptée à ces nouveaux enjeux. Elle a connu des évolutions très importantes ces dernières années qui ont des impacts forts sur plusieurs facettes de sa pratique.

LES GRANDES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE LA VENTE

Le couplage incontournable du réel et du virtuel

L'alliance du *off* et du *on*, du *click* et du *mortar*, connaît son officialisation avec la montée en puissance de la vente multicanal. Les nouvelles techniques d'écoute du marché pointent la mise au jour de nouvelles hiérarchies dans l'expertise commerciale qui touchent au cœur les stratégies commerciales et marketing établies. Il s'agit de connaître le client de manière qualitative, de cibler parfaitement ses motivations et, face à ces défis, les techniques marketing marquent le pas.

Ce couplage *click and mortar* se retrouve maintenant dans le quotidien de nombreuses activités (le milieu bancaire par exemple) qui développent une gestion de la relation client « hors les murs » et principalement *online*, *via* Internet. La stratégie porte le projet de déléguer au client les tâches les moins génératrices de valeur pour l'organisation, ceci afin de réduire les coûts d'opération issus du contact client « présentiel », en agence ou en magasin.

Les commerciaux – qui ont compris qu'ils pouvaient développer un véritable « portefeuille relationnel » – utilisent de plus en plus leurs réseaux sociaux dans leur activité professionnelle.

Mais si les approches de vente multicanal permettent de conjuguer gains de productivité et approche individualisée du client, cela ne va pas sans poser d'importants problèmes de management de la force de vente. Il est donc urgent de former la force de vente aux interactions avec les autres canaux, et d'adapter les politiques de rémunération.

Enfin, et c'est ce que développe Régine Vanheems dans son article « La vente multicanal », en modifiant complètement les séquences du processus d'achat (le magasin ne devient plus qu'un passage obligé de *picking*), bouscule sérieusement le vendeur en magasin et l'oblige à se confronter à des clients informés, avertis, et souvent bien plus compétents que lui sur le produit, le prix ou la politique de promotion de l'enseigne.

L'évolution du consommateur, de plus en plus informé et résistant

Si le consommateur est de plus en plus professionnel dans son acte d'achat, il développe aussi de nouveaux comportements de résistance : refus de négociation, méfiance, affirmation de son individualité… les conséquences sur le vendeur ne sont pas des moindres : les risques de baisse de performance, de désengagement des commerciaux, d'épuisement professionnel, guettent. C'est ce que nous explique Sandrine Hollet qui nous décrit le processus de stress auquel sont particulièrement exposées les populations commerciales, et les moyens pour les entreprises de mieux les gérer dans ces configurations.

De nouvelles attentes des salariés de la fonction commerciale

Ces vendeurs ou autres salariés de la fonction commerciale, (comme les gestionnaires en *back office*), ou les personnes en contact (qui ne développent pas d'actes de vente proprement dits mais nourrissent la relation client) ont d'autres attentes vis-à-vis des entreprises et de leur métier. Leur performance passe par leur engagement et leur implication, mais celles-ci ne sont acquises que dans le cadre de la promotion de certaines valeurs qui se retrouvent dans la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Il est difficile de ne pas entendre des commerciaux qui veulent plus d'éthique, travailler à un commerce durable et équitable, et s'insérer dans le grand mouvement de la diversité des ressources humaines (Barth, 2010).

Il est urgent de former la force de vente aux interactions avec les autres canaux, et d'adapter les politiques de rémunération

Une « vente éthique » n'est pas forcément un oxymore. Elle fait appel aux paramètres suivants : le respect du client, l'objectivité et la transparence de l'information, la satisfaction de l'intérêt du client, le respect des engagements… Pour éviter que le vendeur ne se trouve soumis à des conflits éthiques ou des « dissonances éthiques » (car il y a d'emblée des tensions entre : réussir une vente immédiate et l'objectif de fidélisation du client), il faut que l'entreprise soit capable de construire et promouvoir un « climat éthique ».

Les leviers de motivation évoluent de façon importante et irrémédiable, comme l'analyse Fanny Poujol. Le travail des commerciaux est de moins en moins déterminé par la motivation financière, les concours et autres challenges ne suffisent plus et il faut que les entreprises trouvent d'autres voies pour pousser leurs équipes vers plus de performance.

L'évolution des méthodes de négociation

Lionel Bobot et Isabelle Barth explorent dans leur article ce qu'est la négociation commerciale, longtemps ignorée par la recherche et reléguée à un ensemble de techniques se transmettant de façon folklorique. Ils l'inscrivent dans le champ de la négociation tout en montrant ses spécificités et ouvrent des voies d'exploration pour mieux la comprendre et s'en saisir. La négociation commerciale s'ouvre à la relation multipartite, aux nouvelles technologies, à l'intelligence émotionnelle.

Des propositions innovantes en matière de pédagogie

Il est important que cette vague de fond soit prise en compte par le monde de l'éducation et de la formation. Il faut donc repérer les éléments nouveaux qui fonderont les futurs contenus pédagogiques : à quelles nouvelles formes de vente doit-on former les étudiants ? Quelles sont les limites des méthodes traditionnelles fondées sur la simulation ? Quels sont les différents supports actuellement mobilisables ? Qu'apportent-ils de différent et de nouveau ? Et quelles sont les nouvelles modalités pédagogiques qu'ils impliquent ? Autant de questions auxquelles Lionel Bobot tente de répondre.

L'ouverture de la vente à d'autres acteurs et d'autres activités

Des salariés, parfois très éloignés en termes de fonction du service commercial, découvrent ou redécouvrent le client et par là même, leur vocation commerciale même si elle n'est pas formalisée dans leur activité quotidienne. Ce « réinvestissement » par tous (dans l'entreprise) de la « chose commerciale » est une clé du succès de la qualité de la prestation. La relation avec le marché et avec le client, vitale pour toute organisation, n'est plus l'affaire de quelques-uns mais bien de tous. Le client est abordé dans toute son intégralité et non plus uniquement *via* l'acte de vente, élément important de la chaîne certes, mais pas unique maillon de la relation comme on semble trop souvent le croire.

Le client est abordé dans toute son intégralité et non plus uniquement via l'acte de vente

Par ailleurs, nous évoluons dans un monde où l'attente de la performance commerciale est de plus en plus forte et générale, et qui s'étend maintenant aux activités dites non marchandes (Barth, 2004). L'hôpital, l'enseignement, les services publics sont ainsi de plus en plus à l'écoute des pratiques commerciales, avec l'objectif d'améliorer la gestion de leur toute nouvelle relation client.

LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER DE VENDEUR

L'ensemble de ces analyses nous amènent à réfléchir aux évolutions du métier de vendeur. Elles proposent une réingénierie de la pratique commerciale et de son management, en prenant en compte un contexte évolutif, afin de pouvoir transformer les contraintes en opportunités stratégiques pour l'entreprise et ses forces de vente (Barth, 2008).

Nous terminerons donc en proposant une analyse synoptique (figure 1) de l'évolution des métiers de la vente. Nous identifions quatre grandes étapes en nous repérant schématiquement sur deux axes : le premier est celui de la légitimation des formes de vente, certaines étant plus légitimées et d'autres plus émergentes. L'autre axe relie deux pôles organisateurs : une vision de la vente plus centrée sur l'individu vendeur, et l'autre sur une vision plus holiste du « système de vente ».

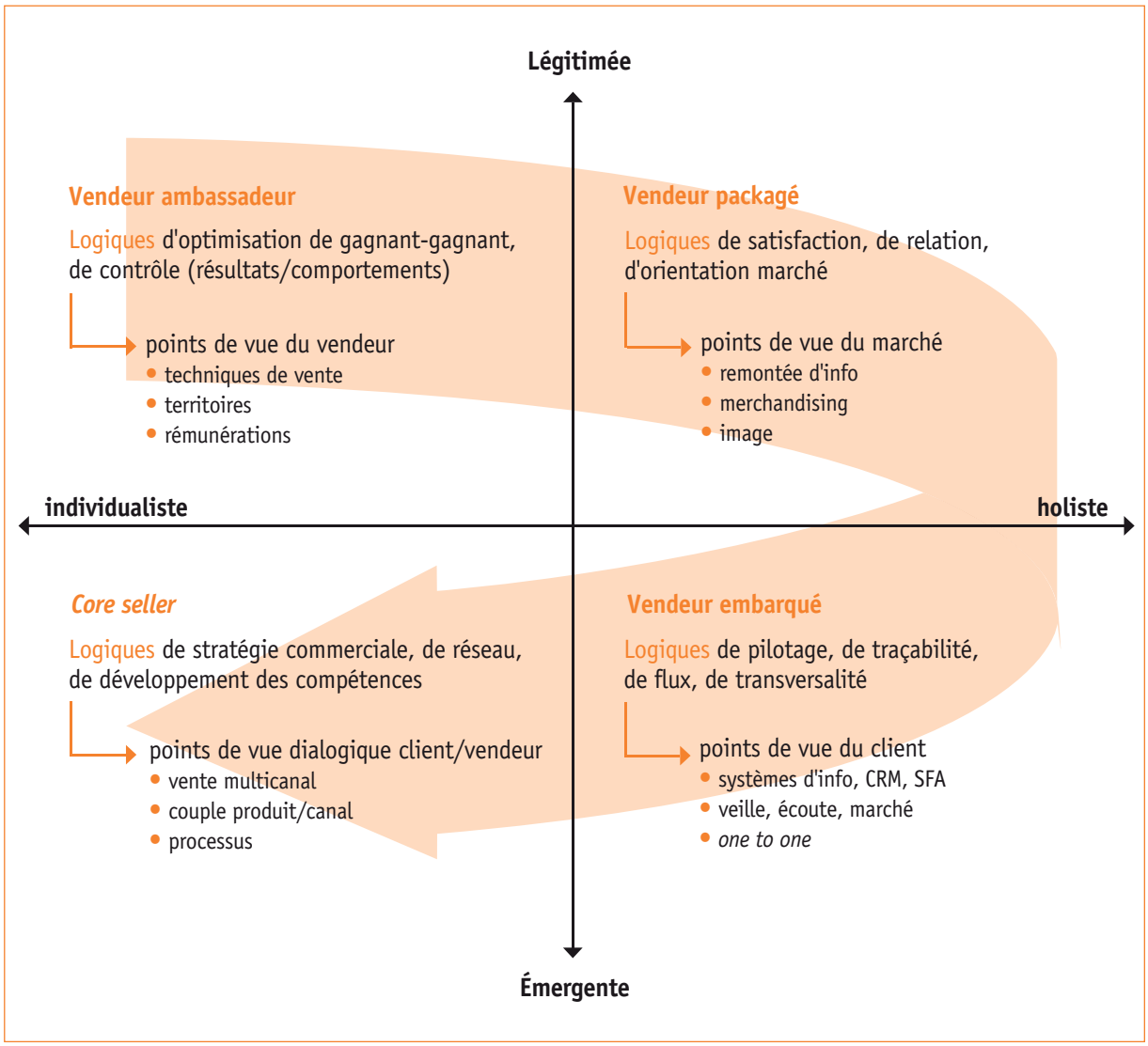
Le cadran nord-ouest présente un « vendeur ambassadeur », typique d'une vision de la vente, analysée du point de vue de l'offreur. Un vendeur installé dans une logique d'optimisation de ses contacts, de ses actes, de son temps. Nous ne sommes pas pour autant face à un vendeur agressif, cherchant systématiquement à manipuler ses prospects. Nous avons affaire à un commercial installé dans son rôle d'ambassadeur de l'entreprise chez le client et ambassadeur du client dans l'entreprise, ayant des impératifs forts de résultats, car de sa performance dépendent bien souvent ses revenus. Les recherches et les analyses managériales sont menées du point de vue de ce vendeur, formé aux techniques de vente, dans des logiques d'optimisation des territoires et des plans de rémunérations. Cette vente est encore bien présente dans de nombreux secteurs d'activité et a fait ses preuves : l'équipement des entreprises en solution d'impression en est encore un exemple bien présent. Une dérive est le vendeur « mercenaire », qui perd de vue l'intérêt plus général de son organisation pour se centrer sur le sien, plus immédiat. Une autre est la survivance d'une « figure » du commercial à faible attractivité, mais si nous devons admettre que des milliers d'entreprises se développent sur ce modèle commercial, et qu'il sert souvent d'appui aux enseignements proposés aux étudiants se destinant avec plus ou moins de conviction, aux fonctions commerciales.

Le cadran nord-est marque une évolution de par une perspective plus holiste du métier. L'acte de vente comme le vendeur sont vus par le marché dans leur globalité, et finalement ne sont plus qu'un des éléments du marketing mix. Ce type de vente insiste sur des logiques de satisfaction du client, de relation, d'orientation marché. Elle propose un vendeur vecteur de remontée d'information, image et vitrine de l'organisation, élément de la mise en scène marketing, tout particulièrement dans les points de vente. Le vendeur est « packagé », il n'a de sens qu'inscrit dans une logique marketing puissante. Ce type de vendeur se rencontre dans des politiques d'enseigne forte où l'homogénéité des pratiques commerciales est exigée, ne laissant aucune marge de manœuvre aux commerciaux, appelés souvent « personnels au contact ». L'investissement en formation est faible, la compétence peu reconnue et les critères de sélection se déplacent vers des « signes » comme la tenue ou l'apparence physique. Les scripts de mises en relation ou de vente sont très élaborés. Les dérives

souvent observées sont celles d'un personnel peu qualifié, au centre des dissonances entre les promesses de la marque et la réalité du terrain. Les frustrations sont nombreuses et le mauvais *turn over* (celui qui laisse partir les « bons ») souvent élevé. De grandes enseignes de la distribution sélective ayant particulièrement intégré les enjeux du marketing expérientiel et l'attrait de la théâtralisation des points de vente entrent dans ce cadran, de grandes entreprises de l'agro-alimentaire dont les commerciaux n'ont plus qu'un rôle d'animation des responsables de rayons ou de points de vente, sont également installées dans cette optique.

Le cadran sud-est marque une nouvelle évolution, qui nous semble être le modèle le plus couramment rencontré même si les quatre « étapes » du cycle sont également autant de modèles cohabitant à l'heure actuelle. Les évolutions technologiques (les TIC) ont donc permis de faire évoluer ce schéma du vendeur packagé, en revenant à un point de vue commercial privilégiant non plus le marché, dans sa grande indifférenciation mais le client dans son individualité. Le vendeur renoue avec des marges de manœuvre, pour autant, le contrat d'agence s'est déplacé : le contrôle ne porte plus sur les résultats, mais sur les comportements, c'est-à-dire la manière de faire. On observe des logiques articulant pilotage et contrôle, arrimées à la traçabilité des actions, motivées par des enjeux de transversalité et de flux. Les outils sont complexes mais maîtrisés : le CRM, l'écoute marché, l'approche *one to one* sont activés au service d'une performance commerciale qui s'étend bien au-delà de la seule fonction commerciale. Le vendeur est embarqué au sens des « systèmes embarqués », sa mobilité est totale, qu'il soit sédentaire ou

Figure 1. Les évolutions de la vente et du vendeur



itinérant, mais son inscription dans la stratégie et le système de pilotage de l'entreprise en sont les garde-fous. C'est un modèle commercial vers lequel tendent beaucoup d'entreprises. On peut en citer de grandes industrielles dont les commerciaux sont amenés à générer un chiffre d'affaire « stratégique », plus optimisé qu'élargi. À n'importe quel moment de la journée ou de la semaine, chaque commercial peut (doit) alimenter le système d'information qui le lui rendra au centuple… L'excellence de la synchronisation entre les services production, logistique, maintenance, qualité… constitue la clé de voûte de ces systèmes commerciaux émergents, appelant des vendeurs à forte valeur ajoutée, évolutifs et en capacité de maîtriser des données complexes (et les outils qui les sous-tendent).

Le cadran sud-ouest est celui d'une vente émergente et revenant à une nouvelle prise en compte d'un vendeur que, faute de traduction satisfaisante nous proposons de nommer le *core seller*, c'est-à-dire un vendeur au cœur du flux d'activités de l'entreprise, et un vendeur retenu pour son engagement, son implication dans cette activité, faisant preuve de « cœur à l'ouvrage ». L'excellence est au rendez-vous, celle de l'organisation comme celle des personnes. Les logiques qui président sont celles de stratégie commerciale, de réseau, d'investissement lourd dans le développement des compétences cœur de métier, mais aussi dans le développement personnel, ces *soft skills* trop souvent oubliées ou négligées car peu porteuses d'effets à court terme. Ce modèle commercial se loge dans un contexte de vente multicanal, de processus, d'offre de couple produit/canal, écartant les pesanteurs de la technologie pour mieux la mettre à son service, dans une optique de construction de valeur entre le vendeur et son client. Il s'agit de considérer le vendeur et le client dans toute leur dimension « sujet ». La compétence et l'optimisation de la relation ne sont plus suffisantes : l'objectif est de créer de la valeur. Beaucoup de discours sont clairement affichés dans ce cadran, lorgnant vers ce type de vente et de vendeurs comme vers un idéal inatteignable. Le consensus est souvent là, occultant (comme pour beaucoup de sujets managériaux) les difficultés de la mise en œuvre de ce qui relève d'une conduite de changement structurel. Les recettes ou les bonnes pratiques ne sont plus de mise : il s'agit d'investissement immatériel lourd, en recrutement, en formation des vendeurs, en formation des managers, en capacité prospective des comportements des clients. La frustration, la démotivation, le mécontentement… tant du côté vendeur que du côté client ne sont plus perçus comme des dégâts collatéraux incontournables, ou des leviers d'amélioration de pratiques encore en devenir. La taylorisation de la vente, le vendeur « maillon-dans-une-chaîne », ne font simplement plus partie de la grammaire de ce type de vente. La figure de proue du *core seller* pourrait être le « compte-clé » avec ses dimensions de vision systémique, de connaissance intime, de respect, d'accompagnement du client. Il en est, *de facto*, la miniaturisation : chaque commercial ayant pour vocation d'entrer en construction dialogique avec ses clients.

Cette rapide prospective qui s'appuie sur une incontournable rétrospective, nous prouve la vitalité et le dynamisme de la fonction vente, toujours en évolution. Son rapprochement avec d'autres champs comme la gestion de la relation client, la négociation, ou l'écoute client… est certainement à l'ordre du jour. Il permettra, tant dans la recherche et les enseignements que dans les applications professionnelles, de penser une vente plus stratégique, plus soucieuse de sa performance, mieux ancrée dans les organisations. ●

BIBLIOGRAPHIE

Barth I. et Biardeau S., « Les représentations des métiers de la vente chez les étudiants : dans quelle mesure ? Confrontation d'une revue de la littérature et d'une étude exploratoire », 18e congrès international de l'AFM, Lille, 23 et 24 mai 2002.

Barth I., « Tous vendeurs, ou l'évaluation d'un processus de déploiement de la fonction commerciale – Cas de recherches interventions menées dans 9 entreprises », Congrès AGRH, les 1, 2, 3 et 4 septembre 2004 à Montréal.

Barth I., « La marchandisation du monde : un vrai faux débat ? », *Décisions Marketing*, 2005, n° 38.

Barth I., « La Vente : le nécessaire *aggiornamento* », *Management et Avenir*, 2008, n° 16.

Barth I., « Regard prospectif sur les métiers commerciaux – Du vendeur ambassadeur au *core seller* », *Management et Avenir*, 2009.

Barth I., *Le management commercial*, Paris, Dunod, 2010.

Bergadaà M., *Révolution vente*, Paris, Village Mondial, 1997.

Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècles, les structures du quotidien : le possible et l'impossible*, Paris, Armand Colin, 1979.

Cochoy F., *Une histoire de marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.

Roux D., « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherches et Applications en Marketing*, 2007, vol. 22, p. 59-80.