

« TOUS VENDEURS », AU-DELÀ DU SLOGAN, QUELQUES PROPOSITIONS POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE CHACUN DANS L'ORGANISATION : CAS DE RECHERCHES-INTERVENTIONS MENÉES DANS NEUF ENTREPRISES

Isabelle¹Barth

Les entreprises ont maintenant pris conscience des enjeux de motiver toutes les personnes de l'organisation, quel que soit leur poste de travail, à l'activité commerciale. Les achats, fusions, acquisitions, qui rythment actuellement la vie de nombreuses entreprises mettent en évidence une gouvernance de plus en plus financière des entreprises : plus que jamais, ce sont les stratégies maximisatrices de retour sur investissement et de performance économique à court terme qui dominent leur destin; au détriment de la création de potentiel, de l'investissement immatériel, de la performance sociale puisque de plus en plus, les ressources humaines sont perçues comme des variables d'ajustement. La performance est au cœur des préoccupations des entreprises et de la recherche en gestion, elle est portée par la performance commerciale et intimement liée à la performance des commerciaux (Rich and al., 1999) mais il est en effet maintenant acquis que la performance commerciale n'est plus le fait des seuls commerciaux.

Au-delà du slogan « tous vendeurs », nous montrons à partir de recherches-interventions menées dans neuf entreprises très différentes, que la mise en place de pratiques de management instrumentées (avec implantation d'outils de gestion) et intégratrices (travaillant d'emblée avec l'ensemble de l'organisation) sensibilisent l'ensemble des acteurs à la fonction commerciale (au sens d'activité). Des évaluations pratiquées avec ces entreprises montrent que ce redéploiement permet un gain de performance, soit par une réduction de coût, soit par de la

¹ Maître de Conférences en Sciences de gestion, IAE de LYON ISEOR.
Courriel : isabelle.barth@wanadoo.fr

création de potentiel. Un outil de gestion spécifique est proposé afin de rendre plus efficaces et pérennes ces nouvelles pratiques.

Par ailleurs, force est de constater que le monde se marchandise et que de plus en plus, on voit dans nos sociétés modernes le rapport de contrat tendre à s'imposer comme modèle dans toutes les relations publiques ou privées (Henaff, 2002). La portée des réflexions sur la performance commerciale dépasse maintenant les frontières des entreprises.

1. L'ÉVALUATION DES EFFETS D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION SUR LA FONCTION COMMERCIALE DE NEUF ENTREPRISES

La méthode d'évaluation

L'évaluation s'inscrit dans un processus dynamique, elle constitue une phase de la recherche-intervention (au sens de Claveau, Tannery, 2002, ou Allard Poesi, Perret, 2003) qui dresse le bilan des actions menées et construit la plate-forme de nouvelles propositions. Il n'y a pas de « bon » moment pour faire une évaluation : il n'y a que le moment choisi par l'évaluateur en accord avec les personnes qui y collaboreront. Dans ce cadre, le principe de base est d'établir une comparaison de l'état des pratiques entre l'instant t_0 (démarrage de la recherche-intervention), qui sont « photographiées » par le diagnostic, et l'instant t de l'évaluation. L'évaluation porte sur le repérage des effets de la mise en œuvre des actions évaluées. Elle est mesurée de façon qualitative, quantitative et financière. La mesure de l'évaluation est contrainte par les informations recueillies (dans le temps imparti) et aussi par leur pouvoir de stimulation des acteurs concernés. L'évaluation s'effectue à partir d'entretiens menés auprès des personnes ayant vécu soit directement, soit indirectement l'action évaluée. Ces entretiens sont semi-directifs, avec prise de notes exhaustives, et centrés sur la recherche des réalisations « positives », même si les dysfonctionnements résiduels ou les effets négatifs ne sont jamais censurés. Dans une stratégie d'intervention, l'évaluation est une étape destinée à remobiliser toutes les forces vives en leur donnant à voir le chemin parcouru. Il y a, dans la mesure du possible (compte tenu en général des contraintes de délai de restitution et d'accès aux informations), élaboration de « balances économiques » qualitatives, quantitatives et financières suivant le degré de détail des informations recueillies. Ces balances permettent de mesurer les gains réalisés grâce à l'intervention, les pertes éventuelles et les investissements qu'elle a nécessités pour sa mise en œuvre.

Nous avons mené une évaluation des effets à long terme, induits par l'implantation et la mise en œuvre d'un management socio-économique sur la fonction commerciale. Pour ce faire, nous avons passé plusieurs journées dans

chaque entreprise et mené des entretiens approfondis (quatre heures en moyenne) avec des personnes de ces neuf entreprises (de une à quatre personnes pour chacune d'elle, soit 26 personnes en tout), centrés sur l'apport du management socio-économique à la fonction de l'entreprise. Les interlocuteurs ont été choisis pour leur implication dans cette fonction commerciale même s'ils n'appartenaient pas directement à un service commercial au moment de l'intervention ou au moment de l'évaluation.

Pour construire l'« après », il a fallu aussi connaître l'« avant », c'est-à-dire l'état des pratiques de ces neuf entreprises avant toute recherche-intervention. Nous avons procédé à un recensement de tous les dysfonctionnements, d'essence marketing et commerciale, relevés lors des diagnostics, c'est-à-dire ayant un impact défini par la mesure du différentiel sur le chiffre d'affaires, le risque en termes d'image et en termes de possibilités de l'organisation. Notre matériau de base était constitué par les milliers de phrases-témoins (plus de 3000) ayant trait à un dysfonctionnement élémentaire d'essence commerciale ou marketing, recensées dans les diagnostics généraux menés chacun en son temps par les chercheurs de l'équipe de recherche. La méthodologie étant très stable, les matériaux exploités sont très homogènes. Nous avons procédé à la construction d'un diagnostic transversal en les fédérant par idées clés puis par sous-thèmes et enfin par thèmes. Avec cette méthode, nous ne cherchons pas à assurer la représentativité statistique de notre base d'information ou de nos résultats, mais à produire de la connaissance sur la fonction commerciale et marketing des organisations.

La base d'observation : neuf entreprises

Nous avons retenu neuf entreprises qui répondent à des critères de variété : en termes de taille, secteur d'activité, recul dans la mise en œuvre du management socio-économique, et également la qualité de la base d'information disponible. Le tableau de la figure 1 (en annexe) en propose une présentation synoptique.

On l'aura bien compris, le diagnostic est construit, dans une première phase, par anamorphose du discours des personnes interrogées (selon un principe d'arborescence inversée). Il s'agit bien d'un « effet miroir » ; qui trouvera sa validation lors de sa restitution aux personnes rencontrées. Ce moment très fort de la présentation du diagnostic légitime le chercheur-intervenant et, surtout, lui permet de construire la deuxième partie du diagnostic : l'avis d'expert, où sont délivrés les non-dits, les éléments pouvant expliquer les dysfonctionnements repérés dans l'effet miroir. La validation du diagnostic répond bien aux critères généralement admis en recherche d'essence qualitative (Muchielli, 1991) :

acceptation interne (par les acteurs sur lesquels portent la recherche), complétude (capacité de restitution), saturation (plus d'élément nouveau), cohérence interne et confirmation externe (acceptabilité des résultats par des spécialistes externes).

Le processus de recherche-intervention

Nous rappelons par un schéma le processus d'intervention permettant l'implantation et la mise en œuvre d'un management socio-économique, qui s'appuie sur un processus : diagnostic, projet, mise en œuvre, évaluation, et concomitamment l'implantation d'outils de gestion stabilisés (figure 2). Les trois axes représentent donc les trois types d'actions menées concomitamment, par exemple, les formations à la « gestion du temps » ou au « plan d'actions prioritaires » qui démarrent la série, sont prodiguées au moment du démarrage du diagnostic. La recherche-intervention en socio-économie des organisations impulse ainsi des actions de changement au sein même de l'organisation, de façon à ce que tous les acteurs de l'entreprise soient impliqués dans les évolutions menées. Les outils de gestion visent à réduire les dysfonctionnements dans l'activité de tout un chacun, pour vivifier et redéployer des principes de pilotage, synchronisation, toilettage et de « passage à l'acte » (mise en œuvre des décisions). L'outil de gestion est là pour réduire la distance entre décision et action.

Figure 2
Processus d'implantation du management socio-économique (Savall, 2003)

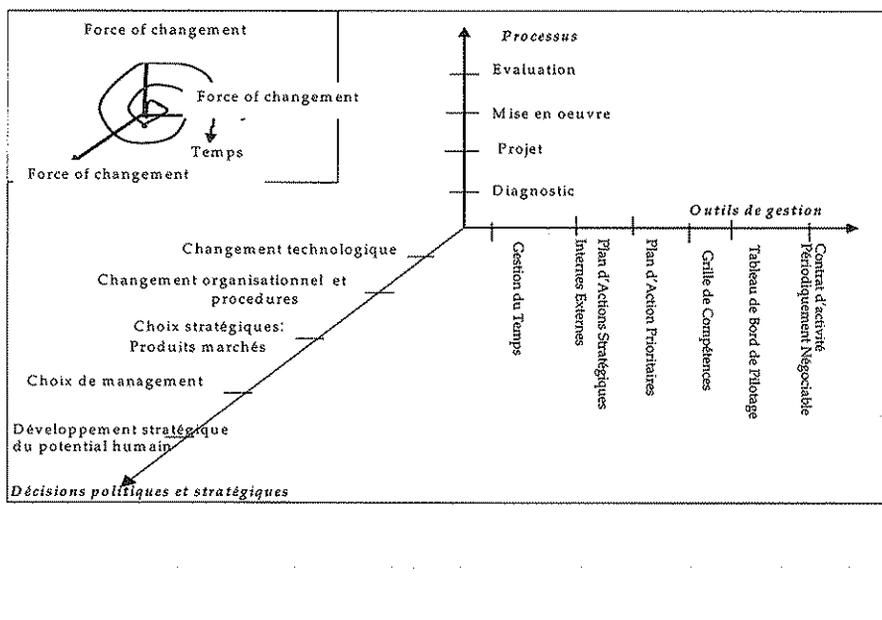


Figure 1 :
Synoptique des 9 entreprises

Secteur d'activité	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Activité	restauration Fabrication et distribution de produits alimentaires sélectionnés	industrie Forge Mécanique	service Vente, installation et maintenance de système de télécommunication	crédit Crédits aux particuliers	assurance Assurance, IARD (incendie, accidents, risques divers)	agro-alimentaire Production et distribution de viennoiserie	chaudronnerie Chaudronnerie	grande distribution Grande distribution (hyper, super, bricolage, maison, cafétéria)	agro-alimentaire Production et distribution de biscuits, snacks et pâtisserie
Statut	Société anonyme filiale d'un grand groupe	Filiale d'un grand groupe international	SARL, filiale d'une société coopérative de télécommunication	Filiale d'une holding financière américaine	Société à caractère mutualiste	Holding	Filiale	Holding exploitations indépendantes	Société anonyme
C.A. annuel En M euros	85 ME	40 ME	21,5 ME	30,5 ME	610 ME	137 ME	23 ME	275 ME	259 ME
Effectif total	1000 p.	400 p.	350 p.	150 p.	4000 p.	1000 p.	100 p.	1300 p.	2700 p.
Département commercial	boutiques réception	un département commercial	un service commercial	2 directions régionales avec une activité commerciale	8 régions commerciales 184 points d'accueil	8 régions commerciales	un service commercial	hyper super magasins spécialisés	un département commercial avec 7 DR
Département marketing	oui (2 personnes)	non	1 personne	non	oui (au siège)	oui (au siège)	non	non	oui
Nbre de personnes impliquées dans la RI	1000	100	450 (réduction d'effectif ensuite)	80	200	200	350 (réduction d'effectif ensuite)	1300	2600
Recrutement au moment de l'évaluation de la RI	En cours	9 années	2 années	14 années	7 années	en « maintenance »	15 années	3 années	en « maintenance »

RI : Recherche-Intervention

Les résultats de l'évaluation : un AVANT

Compte tenu de la richesse et du volume des données, nous avons opté pour une présentation très succincte des résultats, sous une forme synoptique (figure 3).

Nous avons identifié quatre grands thèmes : la fonction commerciale, le système d'information, l'environnement interne et l'environnement externe, que nous déclinons en sous-thèmes avec, en illustration, quelques extraits du *verbatim* obtenu à l'issue des entretiens. L'évaluation menée, dans un second temps, va reprendre chacun des thèmes, sous-thèmes, idées clés mis au jour lors du diagnostic, et vérifier les évolutions, soit par recueil d'informations lors des entretiens, soit sur document, soit par observation in situ. C'est bien dans sa « variation » que nous observons notre objet de recherche, à savoir, les pratiques commerciales dans les entreprises.

1.5. Et un « APRÈS » : le repositionnement de la fonction commerciale des organisations

L'évaluation a permis d'identifier dans les neuf entreprises des évolutions lourdes dont certaines sont en place depuis plusieurs années, elles se déclinent en trois axes :

- **Une appropriation par la fonction commerciale de sa dimension stratégique**

Avec l'implantation du management socio-économique, on assiste à une atténuation du découpage de l'organisation en fonctions, et de la division du travail entre opérationnels et fonctionnels (entre marketing et force de vente dans le domaine qui nous intéresse). Cette redistribution des tâches s'appuie sur la mise en place d'une décentralisation synchronisée et pilotée de l'activité avec deux moteurs : la revalorisation du rôle des individus et l'utilisation des outils de gestion.

La formation intégrée (réalisée par un acteur de l'environnement immédiat, souvent sur le poste de travail) est identifiée comme un des moteurs de ce redimensionnement : il s'agit de structurer, transmettre, capitaliser de véritables savoirs commerciaux qui vont bien au-delà des « tours de main » ou des « recettes » auxquels se limite trop souvent la formation commerciale.

Figure 3
Diagnostic des pratiques commerciales de neuf entreprises avant recherche-intervention

Thèmes	Idées clés	Verbatim (extraits)
La fonction commerciale	Vision très opérationnelle et à court terme de l'activité vente avec un rejet de la gestion administrative, le vendeur se reconnaît seulement dans l'acte de vente	"Le commerce, il se fait sur le terrain, plus vous remontez les informations, plus ça alourdit le système." (g.distrib/DC)
	Difficulté à gérer la relation avec le client vécu principalement comme une contrainte, ce qui pose le problème important d'organisation de la charge de travail.	"On débarque souvent chez le Chef des Ventes, dès qu'on a un problème dans la tournée." (viennois/diag FDV)
	Difficulté à transmettre le savoir-faire commercial qui renvoie à cette idée de « chromosome vendeur ».	"On est des commerciaux avec une grande autonomie : pour le client, on est un peu seuls pour évaluer si ça a été bien, si le contact a été bon." (restau/diag réception)
	Les schémas classiques de stimulation des vendeurs ou d'évolution de carrière dans cette fonction favorisent la compétition interne et les comportements solitaires.	"Pour les vendeuses et certaines responsables, les primes ne sont pas motivantes. On obtiendrait beaucoup plus au niveau de la vente si elles étaient intéressées au chiffre d'affaires." (restau/diag magasin) "Le système de notation ne permet pas les nuances : il faudrait d'autres critères, par exemple, le comportement par rapport au fournisseur et au client." (info/diag hori)
Le système d'informations commerciales	Insuffisance des informations ascendantes de la force de vente, (absence de sensibilité aux enjeux de l'information, manque de formation, un manque de supports adéquats, absence de reconnaissance et de « feedback »)	"On n'a aucune remontée d'information de la force de vente." (chaudron/DI)
	Mise en cause par les commerciaux, des informations qui circulent (trop abondantes, pas utiles)	"Il y a de gros problèmes de coordination entre Marketing, Fabrication et Ventes. On annonce des actions sur des produits pas fabriqués ou qui n'existent pas." (biscuit/diag FDV)
	Juxtaposition de systèmes d'informations locaux, qui n'ont ni langage commun, ni synchronisation	"On pourrait avoir une base d'informations. On ne sait pas à quel niveau sont les directions régionales et où se trouve la France par rapport à ses concurrents (bisc/diag/FDV)
	Rôle amplificateur de l'informatique qui joue à la fois les « sirènes » et les « chèvres-émissaires » selon les cas mais renforce aussi les dysfonctionnements.	"Les statistiques sont imbuables, elles nécessitent une synthèse. Peu d'éléments sont directement exploitables à la sortie de l'informatique." (biscuit/diag hori/vente)

L'environnement interne	Cloisonnement entre services (rupture amplifiée par la dispersion géographique de la force de vente)	"Chacun tire la couverture à soi. Il faut une relation entre Commercial, Marketing et Production." (biscuit/diag hori/usine)
	Faible maîtrise de la décentralisation de la fonction commerciale (défaillance de moyens : procédures, supports d'information et délégation budgétaire)	"On manque de réunions régionales, on voit la direction au congrès, c'est tout, quant au responsable de la division, on le voit rarement et ce n'est pas normal." (viennois/diag FDV)
	Frustration des services commerciaux quant à leur implication dans l'élaboration de la stratégie et de la mise en œuvre stratégique.	"J'aimerais visiter l'usine, c'est important de connaître son outil, pouvoir expliquer la fabrication du produit." (biscuit/diag FDV)
L'environnement externe	Difficulté à répondre à la pression externe, à gérer le décalage entre l'image interne et l'image externe de l'organisation.	« On reçoit la marchandise : il en manque parfois la moitié. C'est arrivé souvent pendant els rois, on perd la vente mais c'est aussi une question d'image, de relations avec le client qui se dégradent. » (Viennois/diag FDV)
	Plus grandes sensibilités des commerciaux aux défaillances de tout ce qui matérialise la relation entre l'organisation et ses clients : les hommes, le produit, les services associés, les locaux d'accueil.	"On se laisse aller à la facilité. Au lieu de canaliser les demandes sur ce qu'on sait faire dans un souci de rentabilité, on crée des produits spéciaux." (restau/diag réception)
	Proposition par les services commerciaux d'actions intégratrices de l'environnement externe dans l'environnement interne : la mise au jour de produits et/ou services non formalisés sur lesquels peuvent s'appuyer des stratégies de développement, l'esquisse d'un partenariat avec certaines composantes de l'environnement externe au delà de la relation clients/fournisseurs stricto sensu.	« La dynamisation commerciale c'est bien, mais c'est au service sinistres qu'on fidélise le sociétaire » (assur) « On considère qu'on a un très bon produit mais qui n'est pas assez mis en valeur : la livraison, ce qu'il y a autour dans l'assiette, le sourire avec lequel on le sert ... » (restau/diag/récep)

Enfin, on identifie les prémisses d'une fonction de « contrôle commercial et marketing » au sens où l'acte de vente est perçu dans sa totalité, de la prospection à la gestion complète de la commande. Des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers sont mis au jour par les commerciaux afin de piloter cette nouvelle mission.

"On a rebasculé des missions marketing sur les sites : traitement du merchandising, note qualité consommateur, budget des objets publicitaires, méthodologie contrôle fraîcheur..." (viennois/DC)

• Un système d'information à la fois intégré et intégrateur

Nous constatons une véritable métamorphose du système d'information. On peut noter le développement du système d'information aussi bien en interne (entre

services par exemple) qu'entre l'entreprise et son environnement externe. La remontée d'informations et son extraction dans l'environnement externe devient un véritable enjeu pour tous et plus particulièrement, en ce qui concerne la concurrence et le client, pour la force de vente qui devient véritablement la tête de pont et le capteur d'informations de l'organisation dans son environnement. On est bien loin des systèmes d'informations spécifiques à chacun des services ; il est par ailleurs montré que l'implantation du management, en amont de l'implantation d'un ERP, évite bien des échecs (Saint Léger, 2004).

Le pilotage et la professionnalisation d'un système d'information interne/externe permettent la mise en place d'une véritable étude de marché en temps réel à un coût réduit en mobilisant la force de vente dans l'extraction et la remontée d'information sur l'environnement pertinent (cas de l'entreprise E qui abandonne le panel Nielsen, jugé moins fiable que les remontées d'informations de sa force de vente).

On constate que les personnes de la fonction commerciale ont, après la mise en place de la stratégie de décentralisation que nous avons identifiée et d'un système d'information structuré et rénové aussi bien interne qu'externe, une vision différente de leur environnement. Cette nouvelle acception s'organise autour d'un continuum qui va de l'interne à l'externe sans rupture, et de la prise de conscience du rôle que les personnes de la fonction commerciale peuvent jouer dans cette intégration.

"Il y a une réunion bisannuelle avec la force de vente et les différents services avec lesquels elle est en relation pour discuter des problèmes." (chaudron/DI) "Le responsable flux produit est responsable du délai final : il est l'interlocuteur du commercial." (métalDG)

- **La découverte ou le développement du rôle commercial de chacun**

On constate une augmentation des échanges au sein des organisations et avec l'extérieur comme de la qualité de ces échanges : ils se caractérisent par une écoute interactive et la mise en place d'un langage commun.

On observe également un développement de la sensibilité à l'environnement externe, particulièrement à la concurrence et au client qui se traduit par l'amélioration du service, des délais ou de l'innovation. 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. Cette prise de conscience a pour conséquence de rendre son intégrité à l'individu en réduisant les tensions

qu'il subit au jour le jour, entre son rôle de producteur et son rôle de client. Il réalise que l'antagonisme qu'il a pu percevoir est artificiellement entretenu, et que le réduire peut lui rendre une plus grande efficacité dans son entreprise, comme à l'extérieur.

Ce « réinvestissement » par tous de la « chose commerciale » est une clé de 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 diagnostic a donné à certaines personnes une plus grande faculté de s'exprimer."
(g.distrib/DG)*

*"On retrouve les résultats dans la façon de travailler les uns avec les autres : il y a une façon de planifier, se concerter, prévoir; ça m'a frappé avec un an de recul."
(restau/DC)*

"La sensibilité au commercial et à l'environnement a beaucoup évolué." (métal/DI)

*"Le diagnostic a mis en avant la notion de client : ça a beaucoup remué les esprits."
(métalDG)*

La qualité de la relation, l'éthique, le partenariat avec le client, sont véritablement l'affaire de tous et non plus de quelques spécialistes. Comme l'écrivait Théodore Levitt (Levitt, 1985) : « Le marketing est l'affaire de tous et il serait bon que tout le monde le sache, aussi perdu que l'on soit dans les lointains de la R&D que dans un coin de la firme à tenir le standard téléphonique. »

Il s'agit maintenant d'impliquer tous les salariés dans le processus marketing et commercial, c'est-à-dire dans la diffusion de l'image de l'organisation, dans la stimulation d'occasions d'affaires et dans le développement du chiffre d'affaires. Les occasions sont multiples comme l'amélioration de la qualité du produit, le développement de services associés, le raccourcissement des délais, l'ajustement des prix. Les personnes rencontrées au sein des neuf entreprises concernées par notre évaluation ont le sentiment plus ou moins explicite de cette relation avec le marché et le client.

"Les vendeurs mangent nos produits et ils en offrent » (Biscuit/DC)

"On est parti du principe que la caissière est un pôle d'informations pour la clientèle : elle récupère toutes les expériences positives ou négatives... c'est la dernière image qu'emporte le client." (g.distrib/DRH)

"Les gens ont senti, à quelque niveau qu'ils soient, que ce qu'ils faisaient était important pour le client et le produit final." (métal/DG)

"Les ouvriers sont sensibles au client : je fais passer les copies de réclamation à la maîtrise et on cherche des solutions." (chaudron/DI)

2. LA MESURE DE CE REDÉPLOIEMENT

2.1 Le développement de la performance commerciale

Toutes les évaluations menées à l'issue des actions montrent un développement de la performance, ne serait-ce dans un premier temps que par la réduction des dysfonctionnements de l'organisation et donc, des coûts de régulation qu'ils représentent. Ces économies sont un gisement financier qui permet un redéploiement d'activité (figure 4).

2.2 Le « portage » par tous de la fonction commerciale

L'entreprise se définit comme « espace d'action et observatoire de l'environnement », c'est-à-dire qu'à tout moment l'entreprise regarde l'environnement, prend des décisions et met en œuvre des actions. C'est ainsi que l'acte de vente est à la fois : la réalisation d'une action, la récolte d'informations stratégiques, la transmission de ces informations à l'organisation pour prise de décisions. La remontée des informations peut être assurée par tous. C'est dans cet esprit que sont mis en œuvre des tableaux de bord spécifiques qui permettent de réunir un « concentré d'informations panoramiques » pour stimuler la prise de décision. Par exemple, dans l'entreprise H, le captage de l'information dans les magasins concurrents n'est plus limité aux prix, mais à des éléments plus qualitatifs dont les enjeux sont également importants : ce ne sera plus uniquement un relevé de prix, mais aussi des indications sur l'ambiance, la décoration du magasin.

Figure 4
Exemple d'évaluation d'actions mises en œuvre au cours de la recherche intervention

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative des effets	Évaluation financière des effets
* Enracinement du marketing dans l'organisation par maillage (équipe de direction et directions régionales et département marketing avec FDV)	* Remotivation de la FDV	* Diminution du <i>turn over</i> : de 7 % du <i>turn over</i> (estimation du surcroît estimé)	* Diminution du coût de recrutement et de la formation à l'embauche soit : 35 k euros
* Nouvelle organisation de la FDV pour améliorer les dysfonctionnements liés à la Distribution	* Moins de rupture de livraisons et de livraisons en plusieurs fois	* Moins 30%	* Réduction de : 6 100 euros X30%X7DR soit 12 800 euros
* Acquisition de réflexes d'exploitation des produits existants	* Baisse de la cannibalisation en linéaires	* Réduction des baisses des ventes dues à cette cannibalisation	* Coût d'opportunité
* Implication des Régions Commerciales dans l'élaboration de la stratégie marketing	* Remotivation des commerciaux, stratégie plus proche des "réalités terrain"	* Non évaluée	* Non évaluée

Dans l'entreprise F, un groupe témoin de consommateurs a été mis en place au sein des ouvriers de l'usine. On leur demande régulièrement de goûter les produits qu'ils fabriquent et de les évaluer, ils sont également impliqués dans l'appréciation de nouveaux produits.

Nous retenons ainsi un projet mené dans une boutique de l'entreprise A (restauration) qui fut conduit sur quatre journées. Ses objectifs étaient de développer la qualité du service et l'agressivité commerciale, améliorer l'organisation, d'accroître le professionnalisme (développement des relations clients/fournisseurs internes et externes) et de définir et d'organiser le pilotage hiérarchique par des outils et des dispositifs de management. Il s'est centré naturellement sur le développement de la coopération avec la production, l'affirmation d'une véritable politique de ressources humaines basée sur la

formation et la polyvalence des salariés et la mise en place d'une politique de communication interne .

L'évaluation quantitative de groupe de projet de la boutique a été faite par la directrice en ces termes : « le résultat est passé de -136% à +0,86% ».

Les actions menées et leur évaluation qualitative sont résumées dans le tableau ci-dessous (figure 5).

Figure 5
Évaluation du groupe de projet d'une boutique de l'entreprise A

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
* la mise en place d'un indicateur permettant de relever les erreurs de livraison ou de commande	* moins d'erreurs de livraison
* la remise à plat de la procédure d'achat	* meilleur service
* l'aide de la production pour la décoration des vitrines (proposition de 3 ou 4 vitrines types)	* gain d'image
* l'affirmation de la polyvalence : vente / installation / mise en rayon	* unification des pratiques et des comportements
* la création d'une bible de rayon	* un meilleur service
* le parrainage des nouveaux vendeurs	* un meilleur conseil
* la création de fiches de composition des plats de base	* une meilleure ambiance (ressentie par le client)
* le développement du rôle de manager des responsables de boutiques	
* le travail sur la diffusion des informations dans la société	* développement d'un langage commun
* le travail sur les plannings	* meilleure gestion de l'affluence : moins d'attente pour le client
* la mise en place de polyvalence entre rayons	
* la mise en place de « flash info » pour la 3C interne aux boutiques	
* la mise au point des rubriques de la grille de compétences des différents personnels d'une boutique (principe d'une grille unique pour toutes les boutiques de la société)*	* gestion du personnel unifiée, image de marque homogène

Le dernier exemple (figure 6) illustre un travail de sensibilisation au processus commercial mené dans l'entreprise C (Métallurgie), dans l'optique d'augmenter la réactivité et la qualité des propositions commerciales, pilotées par le bureau d'études, uniquement composés d'ingénieurs.

Figure 6
Évaluation d'une action de sensibilisation au client du bureau d'études de l'entreprise C

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative des effets	Évaluation financière des effets
* Modification de l'organigramme avec intégration dans la même direction de la production et du bureau d'études	*sensibilisation à l'enjeu de la 3C entre production et bureau d'étude sur le développement		
* Mise en place d'une procédure pour répondre plus rapidement aux demandes de devis pour les produits forgés	* Meilleure qualité des devis	* Réduction des délais de remise de devis	
* Affichage du produit fabriqué en position d'utilisation dans les ateliers	* Sensibilisation au client		
* Réduction des délais	« L'amélioration des délais est significative et a permis de passer d'un indice de réalisation des délais de 50 à 75% avec réduction considérable des retards profonds »	« la non-réduction des délais aurait entraîné un manque à gagner de 10% par an sur les ventes »	* Évaluation financière : 2 millions d'euros de coût d'opportunité

2.3 Le rôle structurant de la recherche-intervention socio-économique

La recherche-intervention est le processus par lequel l'intervenant chercheur va implanter dans l'entreprise le management socio-économique. Il nous paraît important de souligner quelques grands principes qui animent cette mise en œuvre tant ils sont structurants et fondateurs des changements que va vivre l'entreprise.

Il s'agit d'un processus intégrateur et instrumenté : intégrateur car appréhendant toute l'organisation dans sa globalité, instrumenté car mettant en place des outils de gestion concernant aussi bien la gestion du temps, des compétences, le suivi des activités, la définition d'objectifs dans toute leur déclinaison, du niveau le plus global et stratégique, à l'individu dans le périmètre de son poste de travail. Elle appréhende donc d'emblée l'organisation dans sa globalité et imprègne dès le départ tous les acteurs de l'entreprise de cette vision.

La recherche-intervention est amorcée par un diagnostic fondé sur des techniques marketing tournées vers l'interne qui vont installer les personnes dans une posture d'écoute active qui va perdurer tout au long de l'intervention et même au-delà. Ce processus d'écoute active démarre d'ailleurs, et c'est essentiel, dès la phase de négociation, voire même de prise de contact. Ainsi, c'est par des techniques de questionnement ouvert et de reformulation de la demande que l'intervenant amènera le demandeur, par petites touches, à formaliser ses attentes et ses besoins, qui seront souvent fort éloignées à terme de l'idée très nette et précise qu'il s'en faisait au départ. Le cycle « demande/ extraction d'information/ traitement de l'information/ prise de recul/ proposition/ construction de la solution/ mise en œuvre » est ainsi amorcé dès la première prise de contact entre offreur et demandeur et se répète tout au long de l'intervention (Barth, 2001).

La capacité de mise en œuvre des outils de gestion a un impact énorme sur les commerciaux qui s'identifient, avec de grandes frustrations, à des exécutants, sans implication stratégique, même à court terme. L'outil amène à décider et à faire pour « ceux qui pensent » et à conceptualiser et planifier pour « ceux qui font » ou se perçoivent comme tels. Enfin, le principe de co-construction qui anime tout le processus d'implantation d'un management socio-économique imprègne les acteurs de l'entreprise d'une volonté de réingénierie permanente et de partage d'informations, et induit ainsi chez chacun des réflexes d'évaluation.

3.1 Un tableau de bord spécifique au redéploiement de la fonction commerciale

Nous sommes partie du principe qu'un outil de gestion spécifique renforce la prise de conscience de la « micro-fonction » commerciale de chacun et des enjeux économiques et financiers de ses dysfonctionnements dans ce domaine. Il aiderait donc à une meilleure performance commerciale de chacun et, une fois consolidé, serait un instrument puissant du pilotage de la fonction commerciale de l'organisation.

Nous allons donc en premier lieu présenter les principes de construction de cet outil que nous nommons Tableau de Bord de Performance Commerciale (TDBPC par la suite), puis nous en proposerons des exemples.

- **Les principes de construction du TDBPC**

Le TDBPC s'appuie sur deux principes : le recensement de toutes les pistes de coûts et de dysfonctionnements, repérées lors du diagnostic, qui deviennent autant d'indicateurs de pilotage potentiels. Nous définissons trois « zones » au sein des organisations :

- **zone 1** : les fonctions directement marketing et commerciale qui entretiennent des liens privilégiés avec l'environnement externe ;
- **zone 2** : les fonctions ayant une densité commerciale/marketing intermédiaire : distribution, comptabilité clients par exemple, c'est-à-dire ne dépendant pas du service commercial /marketing même s'ils ont un rôle important dans la relation avec l'environnement externe ;
- **zone 3** : les fonctions sans aucun lien apparent avec la fonction commerciale/marketing comme le contrôle de gestion ou la production.

L'appartenance à l'une de ces zones ne préjuge pas de l'appétence des individus pour le développement de cette connaissance de l'environnement externe et du client. Nous les considérons comme « indirectement commerciales ». On peut noter cependant que l'isolement des services commerciaux/marketing peut renforcer l'insensibilité des autres services au client ou au marché.

De la même façon, l'appartenance à l'une de ces zones n'a pas de lien direct avec l'importance du coût engagé dans la régulation d'un dysfonctionnement. Par le jeu des filières de dysfonctionnements, un dysfonctionnement peut avoir un impact commercial/marketing grave sans qu'il y ait un lien direct. À titre d'exemple,

nous avons observé la chaîne de dysfonctionnements suivante : [défaillance des compétences en management de la directrice de boutique → stress → casse devant le client/mauvais accueil → perte d'image → perte du client → pertes d'autres clients par le bouche à oreille/perte CA/ coût de remplacement du client].

- **Proposition d'une maquette du TDBPC**

Le principe est de partir de la base d'informations offerte par le diagnostic dysfonctionnel, pour construire des indicateurs de pilotage de la fonction commerciale. Le diagnostic « d'évaluation » nous a permis d'identifier les objectifs vers lesquels nous pouvons tendre par la mise en place d'un contrôle commercial décentralisé. Nous avons regroupé les rubriques d'indicateurs sous trois thèmes : *le pilotage des interfaces entre environnement interne et environnement externe*, les indicateurs proposés permettent de mieux maîtriser les interactions constantes qui peuplent la vie d'une organisation. On retrouve avec le deuxième thème : *le développement de la fonction marketing-commerciale de tous les acteurs de l'organisation*, en mettant en avant la « micro-fonction » marketing-commerciale de tous les salariés. Enfin, le troisième thème : *l'implantation d'un système d'information d'intelligence marketing-commerciale*, vient dans le prolongement du système d'information interne-externe que nous avons mis au jour dans notre évaluation.

Les indicateurs sont à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers et sont autant d'aide à la décision et à une meilleure maîtrise de la fonction marketing-commerciale de chacun. Leur expression, la précision de la saisie, la périodicité, les modalités d'évaluation sont adaptées à chaque fonction. Il est clair que ce TDBPC peut ensuite devenir une base pour la déclinaison des objectifs pour la personne ; le recouvrement entre cet outil spécifique et le pilotage de l'activité est d'autant plus grand que la fonction est purement commerciale.

- **Exemple de TDBPC**

À titre d'exemple, la figure 7 présente le TDBPC d'un agent de maîtrise d'atelier industriel (entreprise B) .

Le principe qui anime cet outil est qu'il y a un « savoir » commercial partageable (et qui doit être partagé) dans l'organisation. Conforter les commerciaux dans un « spécifisme » de leur activité ne nous paraît pas fécond. Il est clair (mais ce n'est pas ici notre propos) que l'implantation massive de TIC modifient lourdement les rapports à l'information, particulièrement celle ayant trait au client.

3.2. Propositions de nouvelles clés de lecture de la fonction commerciale et marketing

L'objectif d'une recherche-intervention, rappelons-le, est de faire varier l'objet pour mieux comprendre son fonctionnement. Dans la recherche que nous venons de décrire, nous avons pu identifier comme éléments centraux du redéploiement de la capacité stratégique de la fonction commerciale :

Figure 7
Tableau de bord de Performance Commerciale d'un agent de maîtrise d'atelier industriel

Rubriques	Indicateurs/supports	Objectifs
Qualité des produits	* taux de retour ou de retouches des commerciaux * analyse des retours * procédures de régulation	amélioration de la qualité dans la perspective d'un meilleur service au client
Remontée d'informations : - sur l'environnement local (citoyen) - de la concurrence - du fournisseurs	compte-rendu visites concurrents compte rendu visites fournisseurs	connaissance de l'environnement : développement de l'intelligence marketing
Partenariat avec les fournisseurs	formations aux produits par les fournisseurs	qualité du produit, capacité d'informations et de formations des « clients internes »
Relations avec les commerciaux : - gestion des délais - compréhension des attentes (réassurance des commerciaux par rapport au client) - formation aux produits	suivi des délais auto-diagnostic des relations production-commerciaux	qualité de la prestation globale
Connaissance et compréhension du client : - visite du client - visite à la clientèle - connaissance de l'utilisation des produits	planning de visites du client procédures d'accueil comptes rendu visites de salons, foires, clientèle	développement de l'intelligence marketing des agents de production

L'intelligence de l'environnement externe : son déficit se traduit par l'absence de sensibilisation au client, à la concurrence et à l'environnement pertinent de l'entreprise. Nous l'avons définie comme la perception et l'activation par chacun du rôle qu'il peut avoir dans la construction de l'image et du développement commercial à court, moyen et long terme de son organisation. Cette intelligence peut aussi se développer dans l'environnement interne avec l'objectif de bâtir des stratégies ou tout simplement de découvrir, mettre au jour des produits ou des services non formalisés.

La porosité de l'organisation : elle se caractérise par les micro-échanges de chacun des acteurs de l'organisation avec l'environnement externe et l'existence de « zones grises » qui se matérialisent aux interfaces (surface de vente) et donc la mise en avant du rôle des personnes peuplant ces zones grises. Avec l'implantation d'un management socio-économique, l'entreprise n'est plus perçue comme un lieu clos, avec un « dedans » et un « dehors ».

La charge commerciale : nous pensons pouvoir affirmer que toute information, décision ou acte de chacun des membres de l'organisation contient une « charge commerciale » (Hanson, 1958). Nous définissons la charge commerciale de chaque acte, décision, information comme la capacité à générer un différentiel (positif ou négatif) dans l'environnement pertinent de : l'image, les possibilités, le CA de l'organisation, soit directement, soit indirectement. La charge commerciale émise par un individu n'est pas directement proportionnelle à son pouvoir formel dans l'organisation ni à sa proximité du service marketing ou du service commercial.

- *La micro fonction commerciale* : dans une organisation, quelle qu'elle soit, tous les acteurs sont porteurs de toutes les fonctions de l'organisation, chacun étant à la fois, et avec une intensité très différente, acteur de marketing, de production, acteur de recherche et développement ou de maintenance. Chacun ayant, bien entendu, une fonction fortement dominante qu'il met en œuvre plus régulièrement et avec plus d'intensité. La mise en place d'un management socio-économique stimule le rôle que joue chaque salarié comme co-producteur du produit-service de l'entreprise, quels que soient son statut et sa fonction. Cette idée est extrêmement forte puisqu'elle permet de voir le produit-service comme une miniaturisation de toutes les forces vives de l'entreprise.

Il s'agit d'impliquer chacun complètement dans le processus marketing et commercial : les occasions sont multiples, comme l'amélioration de la qualité du produit, le développement de services associés, le raccourcissement des délais, l'ajustement des prix. Les personnes rencontrées au sein des neuf entreprises concernées par notre évaluation avaient bien pris conscience de ce rôle.

"Les vendeurs mangent nos produits et ils en offrent." (biscuit/DC)

"On est parti du principe que la caissière est un pôle d'informations pour la clientèle : elle récupère toutes les expériences positives ou négatives... c'est la dernière image qu'emporte le client." (g.distrib/DRH)

"Les gens ont senti, à quelque niveau qu'ils soient, que ce qu'ils faisaient était important pour le client et le produit final." (métal/DG)

"Les ouvriers sont sensibles au client : je fais passer les copies de réclamation à la maîtrise et on cherche des solutions." (chaudron/DI)

"Ce qui était important, c'était de rendre les producteurs plus maîtres du processus, plus à l'aise face au client." (assur/crédit/DG/DC)

CONCLUSION

La fonction commerciale est une fonction vitale de l'entreprise, très complexe et difficile à pénétrer. De sa performance dépend celle de toute l'organisation. Il est donc essentiel de bien et mieux comprendre quels sont les leviers de cette performance et comment elle peut être redéployée. Nous avons voulu mesurer ce que pouvait apporter le management socio-économique à une telle problématique. Nous avons donc évalué les évolutions de la fonction commerciale (et non du service commercial) de neuf entreprises à l'issue de recherches-interventions socio-économiques, c'est-à-dire après l'implantation d'un management instrumenté. La démarche ne s'appuie pas sur l'habituel diptyque : dispositifs managériaux/ satisfaction au travail (même si nous les retrouvons en filigrane) mais bien sur le ressenti des personnes au-delà de ces deux leviers, appréhendé dans toute la complexité du fonctionnement d'une entreprise.

Ce travail, qui nous permet de pénétrer au cœur du fonctionnement des entreprises, met au jour trois points majeurs : l'enjeu de décentraliser la fonction commerciale de façon maîtrisée dans les organisations, afin qu'elle soit l'affaire de tous, l'importance de s'appuyer sur des outils de gestion efficaces, mais compréhensibles et appropriables par tous les acteurs de l'entreprise, l'absolue nécessité d'intégrer dans chacun de ses actes l'environnement externe de l'entreprise afin de mieux se comporter en acteurs stratégiques.

La recherche-intervention n'est pas simple à mettre en œuvre, elle est chronophage, elle exige une formidable implication du chercheur et réclame une constance et une opiniâtreté sans faille pour maintenir le cap des objectifs négociés au départ avec l'entreprise partenaire. C'est à ce prix que le chercheur peut pénétrer au cœur de l'objet complexe qu'est l'entreprise (Savall, Zardet, 2004), et peut l'accompagner dans ses changements. C'est de la maîtrise de ce processus,

tant il est structurant, entrepris dès les premiers contacts entre les parties (entreprises via ses décideurs et intervenants) que dépendent ensuite la mise en route du changement ainsi que sa qualité.

La recherche-intervention socio-économique, par la posture d'écoute active qu'elle induit chez les acteurs de l'organisation (dès les premières prises de contacts et surtout la mise en œuvre du diagnostic) et sa démarche de co-construction entre intervenants et organisation, active une interaction « processuelle » et permanente entre l'entreprise et son environnement externe pertinent. Elle conduit à regarder l'entreprise dans tout son contexte interne-externe. Elle réhabilite ainsi l'individu dans son intégrité, car elle réduit la césure artificiellement entretenue entre ses deux faces : le producteur et le consommateur, mettant ainsi fin à des conflits intérieurs, sources de conflits et de sous performance.

RÉFÉRENCES

- Allard Poesi, F., V. Perret**, 2003, « La recherche action », *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Management et Société, Colombelles
- Barth, I.** 2001, "The sale of consulting : proposal for a structured and structuring negotiation process." Conférence internationale de la section Management Consulting de l'Academy of Management *Knowledge and value development in management consulting*, 30 et 31 Mars 2001, Lyon
- Barth, I.** 1994, « Propositions pour un marketing interne-externe innovant, éléments théoriques et de mise en oeuvre, cas d'expérimentations », Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion
- Claveau, N., F. Tannery.** 2002, « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Management et Société, Colombelles
- Henaff, M.** 2002, *Le Prix de la vérité, le don, l'argent le philosophe*, Editions du Seuil
- Hanson, N. R.** 1958, *Patterns of discovery*
- Levitt, T.** 1985, *L'imagination au service du marketing*, Economica, Paris
- Muchielli, A.** 1991, *Les méthodes qualitatives*, Que sais-je ?
- Rich, G.A., W.H. Bommer, S.B McKenzie, P.M. Podsakoff, J.L. Johnson.** 1999, "Apples and apples or apples and oranges? A Meta Analysis Of Objective And Subjective Measures Of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 4, fall, 41-52.
- Saint Léger, G.** 2004, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lyon 3, à paraître
- Savall, H.** 2003, (Guest Editor), "Socio-Economic Approach to Management" Special Issue, *Journal of Organizational Change Management*, Esmerald

Savall. H., V. Zardet. 2004, *La recherche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Editions d'Organisation, Paris

Savall. H., V. Zardet. 1987, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris