

# Les fonctions commerciales au cœur de l'évolution des intermédiaires du BtoB<sup>1</sup>

**Laurent GIRAUD**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Centre de Recherche en Management - Université Toulouse 1 Capitole

[laurent.giraud@iae-toulouse.fr](mailto:laurent.giraud@iae-toulouse.fr)

&

**Catherine PARDO**

Professeur de Marketing

EMLYON Business School

[pardo@em-lyon.com](mailto:pardo@em-lyon.com)

## Résumé

Le commerce interentreprises est un objet particulièrement délaissé par les sciences de gestion. Les quelques travaux sur le thème semblent toutefois s'accorder sur l'observation d'évolutions notables vécus par ce secteur d'activité. Ces évolutions sont susceptibles d'impacter la gestion des ressources humaines commerciales et marketing des intermédiaires du commerce interentreprises. C'est à cette problématique que cet article est dédié. A l'aide d'une grille de lecture issue de la littérature en gestion des ressources humaines, les témoignages de douze acteurs des fonctions commerciales de l'intermédiation BtoB sont analysés. Les résultats mettent en avant plusieurs éléments établissant que la gestion des fonctions marketing et commerciales accompagne bien les évolutions de leurs entreprises. Issues de cette étude exploratoire, des hypothèses seront testées de manière quantitative sur un échantillon d'entreprises représentatives des intermédiaires du BtoB.

## Mots clés

*Commerce interentreprises – BtoB – Ressources humaines commerciales et marketing.*

---

<sup>1</sup> Sur la partie exploratoire seulement, cette communication a fait l'objet en 2012 d'une publication dans le cahier spécial de la revue *Management & Avenir* intitulé « Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ? ».

# Les fonctions commerciales au cœur de l'évolution des intermédiaires du BtoB

## 1. INTRODUCTION

Méconnu du grand public [Dugot, 2000; Le Déaut, 2000], le commerce interentreprises représente pourtant en France plus de 126 000 entreprises, près de 52 % des ventes en valeur du commerce, 6,5% de la valeur ajoutée nationale et près d'1 million d'emplois (soit 4,4% de l'emploi total national)<sup>2</sup>. Le poids du commerce de gros est même un peu plus lourd chez nos voisins européens puisqu'en moyenne dans l'Union Européenne, l'emploi du secteur BtoB représente 4,7% de l'emploi total national [Coffy, Pouquet, & Sienkiewicz, 2007, p. 11]. Ces acteurs majeurs du canal de distribution que constituent les intermédiaires BtoB sont néanmoins largement négligés par la recherche en gestion [Dugot, 2000], les travaux sur le canal ayant largement privilégié une analyse de la distribution du point de vue des fabricants définitivement considérés comme les « *channel captains* ».

Outre son importance économique, le secteur du commerce interentreprises a connu et connaît encore des évolutions notables. Ainsi, en est-il de ces mouvements d'acteurs qui ont vu des détaillants prendre en charge des activités de gros alors que certains grossistes intégraient des activités amont de production voire des activités aval de distribution de détail [Coffy *et al.*, 2007; Dugot, 2000]. Ainsi en est-il, plus récemment, des effets de la nouvelle réglementation sur les délais de paiement qui a amené certains grossistes à diminuer leurs stocks donc à remettre en cause, de fait, une de leurs activités traditionnelles. Les mutations du commerce interentreprises ont aussi concerné le développement de la prestation de services et le rôle des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

Négligé comme objet de recherche, le commerce interentreprises a encore plus rarement été approché du point de vue de ses ressources humaines. Or, la question peut être posée de savoir quel rôle jouent les femmes et les hommes dans les mutations de ce secteur. Dans le domaine de la distribution en général, plusieurs auteurs ont ainsi mis en évidence le facteur RH comme source d'un avantage compétitif durable [Gattorna, 2006; Ketchen & Hult, 2007]. Paché [2009, p. 57] conclut d'ailleurs son article de la sorte : « L'adaptation de la ressource humaine [...] constituera, à n'en point douter, l'un des principaux défis que devra surmonter la logistique post-crise. ».

Parmi les mutations décrites du commerce interentreprises, celle d'une modification de la gestion de la relation client a été précisément pointée [Coffy *et al.*, 2007; Dugot, 2000]. Si comme Bergadaa [1997] on considère les fonctions commerciales comme un maillon central

---

<sup>2</sup> [CGI, 2010]

de l'articulation de l'entreprise avec le client, il devient dès lors légitime de se questionner sur l'impact des évolutions du commerce interentreprises sur le personnel commercial des intermédiaires BtoB.

Ce travail propose à travers une douzaine d'entretiens exploratoires auprès des populations commerciales et marketing<sup>3</sup> de trois familles différentes du commerce interentreprises d'ébaucher les contours des transformations de cette population. Les résultats de cette étude exploratoire ne peuvent prétendre, du fait de la taille de l'échantillon, à une quelconque forme de généralisation. Ils sont de nature toutefois à faire émerger des pistes de réflexion que nous présentons et discutons dans cet article. Ces pistes de réflexion constituent toutefois des voies de recherche que nous allons exploiter dans le cadre d'une étude quantitative en cours, qui sera succinctement présentée à la fin.

## 2. LES FONCTIONS COMMERCIALES DANS LA SUPPLY CHAIN

### 3.1. Des fonctions particulières

Une des grandes mutations concernant le commerce interentreprises a été le développement d'une relation de service auprès des clients bien au-delà de la simple mise à disposition de produits [Dugot, 2000]. Selon Coffy *et al.* [2007], les intermédiaires BtoB semblent ainsi être passés d'une culture d'achat à une culture de vente.

Barth [2009, p. 375] décrit les commerciaux comme « *des acteurs frontières à la fois porteurs du "dehors" et du "dedans" de l'organisation* ». La littérature insiste plus généralement sur la grande variété de la fonction commerciale en fonction du type de client [Leroux, 2009], du type de situation de vente et du type de produit [Castleberry, 2010; Futrell, 2006; Honeycutt, Ford, & Simintiras, 2003; Johnston, Churchill, & Marshall, 2008]. Barth [2010, p. 7] cite ainsi une étude de l'ISCV-Cnam datant de 2006 qui a permis d'identifier six grandes familles de commerciaux. Cette fonction commerciale peut parfois même être externalisée [Leroux & Peretti, 2007; Leroux, 2009]. Les nombreux travaux au sujet du management du personnel commercial mettent aussi en évidence sa spécificité. Les vendeurs y sont largement présentés comme des agents quasi indépendants [Darmon, 1993; Leroux, 2009]. Du coup, leur contrôle et la mesure de leur performance semblent se poser comme des défis pour les entreprises [Darmon, 1993; Leroux, 2009]. Croom *et al.* [2000], montrent d'ailleurs, dans leur revue de la littérature, que les aspects de GRH, dans la *supply chain* sont très largement centrés sur les questions de rémunération.

Selon le rapport du CREDOC [2011], la fonction commerciale arrive en tête en termes des effectifs avec 42% des salariés dans le commerce interentreprises. Cette fonction est constituée de commerciaux itinérants et sédentaires. Les mutations susceptibles d'affecter

---

<sup>3</sup> Il s'agit en effet autant de saisir les évolutions dans les fonctions de la relation directe au client (commerciaux) que de ses supports (nature de l'offre, efforts marketing, etc.).

cette population sont, de par l'importance de cette dernière - tant en termes d'effectifs que d'impact direct sur les chiffres d'affaires des entreprises –, une thématique d'importance pour les intermédiaires du BtoB.

### 3.2. Un cadre pour analyser les RH commerciales

**Tableau 1 : Synthèse de la littérature.**

<b>Aspects GRH retenus</b>	<b>Principaux éléments mis en évidence par la littérature</b>	<b>Propositions sur un rapprochement avec l'intermédiation BtoB</b>
Recrutement	La population commerciale connaît un taux de turnover élevé et un déficit chronique de vocations. [Barth, 2010; Darmon, 1993]	Proposition 1 : Le recrutement des commerciaux par les intermédiaires du BtoB est difficile du fait de la faible visibilité du secteur, de ses métiers et du niveau de qualification désormais requis.
Rémunération	Les commerciaux ont souvent des systèmes variables de rémunération qui détermine leur niveau de motivation. Les challenges sont parfois utilisés en complément. [Darmon, 1993, 1997; Joseph & Kalwani, 1998; Murphy, Dacin, & Ford, 2004; Poujol & Fournier, 2007]	Proposition 2 : La rémunération des commerciaux chez les intermédiaires BtoB fait de plus en plus rentrer une part de variable car elle cherche à encourager la conquête de nouveaux clients et la vente croisée de produits et de services.
Formation et développement	Les programmes de formation et de développement des commerciaux permettent d'augmenter le volume des ventes tout en augmentant leur niveau de fidélisation. [Klein, 1997; Lachance, Guay, & Mathieu, 2008]	Proposition 3 : Les formations des commerciaux sont de plus en plus nombreuses car il faut accompagner l'orientation client adoptée par les intermédiaires BtoB (aider les commerciaux à vendre plus de services aux clients).
Contrôle et évaluation	Le contrôle et l'évaluation de la performance des commerciaux est efficace [Joshi & Randall, 2001] mais délicate [Darmon, 2001].	Proposition 4 : On assiste à un renforcement du contrôle des commerciaux car les intermédiaires du BtoB font de l'activité commerciale un pilier central de leur performance.

Le Tableau 1 présente la synthèse de la littérature sur la gestion du personnel marketing et commercial puis les propositions qui en découlent lorsque l'on applique la grille de lecture retenue au secteur de l'intermédiation BtoB. La grille de lecture retenue présente quatre des

plus importants domaines d'action relevant de la GRH dans le SCM [Fisher, Graham, Vachon, & Vereecke, 2010] : le recrutement, la rémunération, la formation et le développement et enfin, le contrôle et l'évaluation.

### **3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

Une étude de cas exploratoire a été menée afin de discuter les propositions émergeant de l'analyse de la littérature sur le personnel marketing et commercial dans le secteur de l'intermédiation BtoB. Des entretiens semi-directifs (dont les détails sont explicités plus loin) ont été effectués dans trois entreprises représentant chaque famille du secteur de l'intermédiation. L'étude de cas multiple se révèle en effet être particulièrement adaptée pour notre problématique.

La première raison est que le commerce interentreprises peut être décrit à travers trois grandes familles d'acteurs : la distribution de produits industriels, la distribution de produits alimentaires et la distribution de produits non-alimentaires. Chaque grand type de distributeur est ainsi représenté par un cas.

La deuxième raison est que l'étude de cas est considérée comme l'outil le plus approprié lorsque le phénomène analysé est nouveau [Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008; Yin, 2009]. La gestion du personnel marketing et commercial dans le secteur de l'intermédiation étant un sujet peu traité, l'étude de cas s'avère ainsi être l'outil idéal pour construire et analyser les premières données en la matière. L'étude de cas permet par exemple de saisir les éléments contextuels qui influencent l'évolution de cette gestion du personnel marketing et commercial dans le domaine BtoB afin de mieux préciser les propositions énoncées.

L'entreprise A a un statut de leader de la distribution de fournitures industrielles au niveau européen et a réalisé un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros en 2010. L'entreprise B est un leader de la distribution de produits alimentaires en France avec un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros en 2010. L'entreprise C est un acteur de la distribution de produits non alimentaires spécialisé dans la distribution de gadgets et a réalisé un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros en 2010.

En guise de première étape, l'étude exploratoire cherche à confirmer la pertinence des propositions que l'on pourrait formuler à propos de l'évolution de la gestion des ressources humaines commerciales et marketing dans le secteur de l'intermédiation BtoB. L'échantillon retenu est ainsi composé de douze personnes dont le rôle-clef dans chaque entreprise permet d'obtenir des informations valides. Nous présentons les fonctions des répondants ayant participé à cette étude dans le Tableau 2.

**Tableau 2 : Fonctions des répondants.**

<b>Entreprise</b>	<b>Fonctions des répondants</b>
Distributeur de fournitures industrielles	DRH Groupe
	Directeur Marketing Groupe
	Responsable d'exploitation
	Commercial
Distributeur de produits alimentaires	DRH Groupe
	Directeur (division)
	Commercial
	Directeur de la communication (division)
	Directeur de région
Distributeur de produits de consommation non-alimentaires	Directeur Général
	Chef des ventes
	Commercial

Les entretiens semi-directifs d'une heure (en face-à-face) ont été menés de mars à mai 2011 à l'aide d'un guide d'entretien abordant les grands domaines d'action de la gestion des ressources humaines marketing et commerciales d'après Fisher *et al.* [2010]. Les thèmes successivement abordés ont donc été la stratégie RH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement, la sélection, la diversité de la main d'œuvre, la rémunération, la formation, le développement, l'évaluation de la performance, la gestion du changement et les relations sociales et le stress au travail. Certaines études montrent en effet que le métier commercial en BtoB induit un certain stress. En effet, l'importance du résultat des commerciaux pour le chiffre d'affaires du grossiste provoque un niveau de stress d'autant plus élevé qu'il peut négativement affecter la performance [Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985]. Seules les données sur quatre des thèmes abordés – précisément le recrutement ; la rémunération ; la formation et l'évaluation ; le contrôle et évaluation – ont été exploitées dans le présent travail.

Une analyse thématique de contenu a ensuite été réalisée avec le logiciel NVivo 8 sur une retranscription intégrale des entretiens. Cette méthode d'analyse est en effet la plus usitée dans le domaine de la gestion des ressources humaines et surtout, la plus adaptée à ce genre de données [Point & Retour, 2009; Thiétart, 2006].

## 4. RESULTATS

Les répondants, dans nos entretiens exploratoires, sont unanimes dans le constat que les évolutions des comportements des clients et de l'environnement concurrentiel ont eu et ont encore des conséquences sur les fonctions commerciales.

Les répondants s'accordent pour qualifier la fonction commerciale comme allant vers davantage d'agressivité. La pression concurrentielle ainsi que la versatilité et les défauts de paiement de certains clients obligent les commerciaux à davantage développer le portefeuille de leurs clients. Ces objectifs sont vus comme impactant la nature des relations établies avec les clients : celles-ci se sont rationalisées au profit de ce que l'on pourrait appeler la "relation utile", c'est-à-dire qui contribue à la performance financière directe de l'intermédiaire.

En même temps qu'est notée cette évolution vers une relation « plus commerciale », les répondants s'accordent sur l'idée d'une modernisation de la stratégie de GRH du personnel commercial. Cette stratégie est vue comme recherchant les moyens d'un meilleur support aux commerciaux (via la formation, l'organisation fonctionnelle et le management). Ainsi en est-il par exemple des secteurs géographiques qui sont redécoupés afin d'avoir un maillage plus précis des zones pour permettre une meilleure prospection des clients.

Le constat est unanime aussi quant à la spécialisation croissante des métiers commerciaux. C'est le cas avec la création de postes voire de structures en fonction des type de clients (par exemple les postes de commerciaux-terrains chez un distributeur du secteur alimentaire peuvent se spécialiser suivant que les clients relèvent de la restauration traditionnelle ou de la restauration collective). Des postes de *key account managers* (dédiés aux plus grands clients) se font jour.

Le support – sous différentes formes - aux métiers commerciaux est unanimement reconnu par les répondants. Les services marketing sont plus présents et mettent à disposition des commerciaux différents outils de promotion (brochures, catalogues de nouveautés, plans de promotion...). Ces postes marketing longtemps rattachés aux services centraux semblent vouloir s'opérationnaliser en se rapprochant au plus près des commerciaux et se développent par exemple au niveau des directions régionales. Par ailleurs, les équipes de télévente s'étoffent et semblent gagner en responsabilités, ce qui, selon l'avis des répondants permet de dégager un temps précieux pour le commercial-terrain. Enfin, les outils commerciaux liés aux TIC se développent pour permettre aux commerciaux de mieux organiser et préparer leurs visites.

Enfin, les répondants témoignent d'une montée en puissance de la responsabilisation des équipes commerciales, et ce, à tous les niveaux. Ainsi peut s'organiser un réseau de « commerciaux-patrons » avec des intitulés de postes illustrant cette orientation : Responsable

d'exploitation (pour le responsable d'une agence locale de l'entreprise A) ou Chef de secteur (pour le commercial spécialisé dans la restauration traditionnelle de l'entreprise B).

### 5.1. Le recrutement et la sélection des commerciaux dans la distribution BtoB

Les répondants indiquent tous des recrutements qu'ils qualifient de plus en plus « commerciaux ». Ils laissent parfois entendre que l'aspect très relationnel, voire amical de la relation commercial/client - qui semble avoir prévalu dans la profession pendant très longtemps - marque le pas face à une certaine « agressivité commerciale ». Ainsi, pour un intermédiaire du secteur « biens de consommation non-alimentaires » : « *Aujourd'hui quand on recrute, on recrute des vendeurs. On veut des loups, on veut des jeunes qui ont faim, peu importe la relation amicale ou affective* ». Ainsi en est-il aussi du recrutement de plus en plus fréquent d'anciens commerciaux de la grande distribution dont l'image de "commercial dur" est mise en avant.

Les répondants s'accordent aussi pour confirmer la difficulté des recrutements commerciaux des entreprises de distribution BtoB. Quatre éléments explicatifs sont mis en avant sur l'ensemble des entretiens exploratoires : le peu de visibilité du secteur (les entreprises de la distribution BtoB sont peu connues) ; le peu d'attractivité du secteur (même lorsqu'elles sont connues, ces entreprises sont moins attractives que les fabricants ou les fournisseurs) ; un métier commercial qui demeure encore peu attractif (ce qui s'accorde avec le constat fait au niveau des fonctions commerciales en général, y compris hors d'un contexte de distribution BtoB) ; enfin un turnover (en particulier sur les métiers de commercial-terrain) très élevé (et qui laisse penser qu'on ne fait pas une carrière dans le commercial, ce qui est de nature à démotiver les candidats, particulièrement les plus jeunes). Le directeur régional d'un distributeur du secteur « alimentaire » déclare ainsi : « *ceux qu'on retrouve dans le commerce ce n'est pas ceux qui se destinaient à être dans le commerce, c'est ceux ont échoué là* ». Devant ces difficultés, certains intermédiaires (les plus importants) ont d'ailleurs choisi de créer des écoles de vente internes pour générer un *pool* de candidats précisément formés pour leurs métiers.

### 5.2. La rémunération des commerciaux dans la distribution BtoB

Un constat est commun à tous les répondants : la rémunération des commerciaux de l'intermédiation BtoB s'est modernisée pour répondre aux nouvelles attentes stratégiques du secteur. Nos entretiens exploratoires ont mis en évidence trois mesures particulièrement identifiables et communes aux trois entreprises rencontrées. Premièrement, la part variable du salaire augmente. Deuxièmement, les challenges, quoique controversés, fonctionnent et motivent les commerciaux. Troisièmement, les objectifs de marge et d'ouvertures de comptes conditionnent de plus en plus fortement la rémunération. Ainsi, la rémunération semble soutenir l'évolution des fonctions commerciales vers cette dimension de « plus en plus commerciale ». Le directeur général du distributeur d'une division du secteur « alimentaire » résume ainsi cette évolution : « *L'avenir de l'entreprise est basé sur la capacité d'ouvrir à de nouveaux prospects de façon très régulière. Parce qu'on s'est rendu compte à travers le temps*

*qu'on fait pas mal de fermetures. Soit que le client est en cessation de paiement, soit que le client ne veut plus nos produits etc. donc le renouvellement de la clientèle est devenu aujourd'hui un atout très important. »*

### 5.3. La formation et le développement des commerciaux dans la distribution BtoB

Les entretiens exploratoires confirment le recours croissant à la formation pour les populations commerciales. Ils apportent aussi un constat nouveau sur le rôle de plus en plus important que jouent les managers comme formateurs et comme *coaches*.

De la même façon, les répondants confirment l'importance (en termes de fréquence) des « formations produits ». Dans le cas de la distribution interindustrielle, nombreuses sont les formations qui sont d'ailleurs délivrées par les fournisseurs. Ces formations sont considérées comme importantes dans la mesure où elles soutiennent le rôle de conseil que doivent aussi avoir les commerciaux.

Toutefois, si ces formations sont plutôt jugées positivement par les répondants, les entretiens font aussi ressortir un questionnement relatif à leur impact sur les carrières des commerciaux. Les niveaux hiérarchiques au sein des fonctions commerciales ne sont pas assez nombreux, ce qui limite les opportunités d'évolution. Cette question est d'autant plus exacerbée que la contrainte géographique est forte car les distributeurs ayant participé à l'enquête fonctionnent en agences régionales.

### 5.4. Le contrôle et l'évaluation des commerciaux dans la distribution BtoB

Les entretiens réalisés montrent que l'optimisation de la force de vente passe aussi par une fréquence plus élevée au niveau du contrôle et de l'évaluation de la performance. Les challenges permettent d'ailleurs d'identifier le niveau de motivation et d'activité des commerciaux. Les répondants indiquent une montée en intensité des contrôles (à travers des *reportings* plus fréquents) et des évaluations plus rapprochées (à travers les comparaisons entre les reportings présentés et les objectifs préalablement définis). Les nouveaux outils technologiques permettent d'ailleurs au commercial (et à son supérieur hiérarchique) de garder un œil sur l'évolution de ses performances face aux objectifs hebdomadaires, mensuels et annuels en termes d'ouvertures de compte ou de nouveaux produits vendus à un client existant. Dans les trois entreprises rencontrées, les contrôles de l'activité du commercial sont au moins hebdomadaires et effectuées par le supérieur hiérarchique direct. Dans l'entreprise C, le chef des ventes accompagne régulièrement ses commerciaux sur le terrain, pendant une semaine, afin d'optimiser la formation et l'évaluation.

## 5. SYNTHÈSE ET DISCUSSION

Le Tableau 3 présente les principaux résultats empiriques par rapport aux propositions. Nous rappelons que notre ambition avec cette étude exploratoire n'est pas la généralisation de résultats mais bien la volonté de préciser certaines propositions quant à l'impact des évolutions du commerce interentreprises sur les fonctions commerciales des intermédiaires.

**Tableau 3 : Confrontation entre les propositions issues de la littérature et les résultats de l'enquête exploratoire.**

<b>Propositions sur un rapprochement avec l'intermédiation BtoB</b>	<b>Mise en regard avec les entretiens exploratoires</b>
Proposition 1 : Le recrutement des commerciaux par les intermédiaires du BtoB est difficile du fait de la faible visibilité du secteur, de ses métiers et du niveau de qualification désormais requis.	La proposition 1 concernant les difficultés au recrutement est en phase avec l'observation menée. Les entretiens mettent aussi en avant - comme facteurs explicatifs - la difficulté à offrir une évolution dans le métier de commercial au sein des intermédiaires du BtoB.
Proposition 2 : La rémunération des commerciaux chez les intermédiaires BtoB fait de plus en plus rentrer une part de variable, car elle cherche à encourager la conquête de nouveaux clients et la vente croisée de produits et de services.	La part croissante du variable dans les rémunérations contenue dans la proposition 2 est en phase avec l'observation menée. Les entretiens mettent en évidence que ce variable cherche en particulier à récompenser la prospection de nouveaux clients.
Proposition 3 : Les formations des commerciaux sont de plus en plus nombreuses car il faut accompagner l'orientation client adoptée par les intermédiaires BtoB (aider les commerciaux à vendre plus de services aux clients).	La proposition est en phase avec l'observation menée. L'exploration nous amène à considérer le rôle-clef des managers comme "formateurs".
Proposition 4 : On assiste à un renforcement du contrôle des commerciaux car les intermédiaires du BtoB font de l'activité commerciale un pilier central de leur performance.	La proposition est en phase avec l'observation menée.

Sur la base de cette première exploration de la fonction commerciale chez les intermédiaires du BtoB, plusieurs points nous apparaissent pouvoir être formulés comme de nouvelles pistes de réflexion. Nous les discutons ci-après.

## 6.1. Repositionner les intermédiaires dans la distribution et la fonction commerciale chez les intermédiaires

Même si les commerciaux représentent les effectifs les plus importants chez un intermédiaire BtoB, il n'est pas certain que la mission commerciale y ait totalement trouvé sa place. On entend ici par mission commerciale, la mission de l'intermédiaire qui consiste à trouver les moyens d'une co-création de valeur avec ses clients. Cette proposition est similaire à celle faite par Barth [2009, p. 25], qui militait en faveur d'une dimension stratégique de la vente afin qu'elle puisse s'inscrire « *dans une co-construction de l'échange entre offreur et demandeur, entre vendeur et acheteur* ». A cette fin, la modification des structures commerciales semble toujours en cours : au cours de la dernière décennie, il y a eu une modification du service commercial pour plus 40% des entreprises dans le secteur BtoB [Crédoc, 2011].

Toutefois, cette définition de la mission commerciale inspirée par les travaux de Anderson & Narus [1999] et surtout le récent courant de la Service Dominant Logic [Vargo & Lusch, 2004] ne nous semble pas possible sans un renouvellement de la vision stratégique que les intermédiaires ont de leur position dans le canal de distribution. Gadde [2012] fournit quelques pistes de réflexion pour ce repositionnement stratégique. Globalement ce repositionnement stratégique des intermédiaires s'alimenterait à la définition que Dawson [2007, p. 315] donne de l'intermédiaire comme « *facilitateur d'échanges entre le producteur et les consommateurs, en identifiant les besoins de celui-ci et en y apportant des solutions* ».

## 6.2. Gérer la mise en tension du personnel commercial par une spécialisation fonctionnelle

Notre travail d'exploration des fonctions commerciales au niveau des intermédiaires BtoB est de nature à construire l'image d'une fonction mise en tension entre, d'un côté un impératif « commercial » largement orienté vers la conquête de nouveaux clients et de l'autre côté, une volonté de développer une véritable relation avec le client. Or, ces deux objectifs se réalisent dans des horizons temps qui ne sont pas (ou rarement) compatibles et exigent des compétences qui ne sont pas les mêmes. Le développement d'une relation client suppose de la part du client une « intimité » avec ce client que seule la multiplication des contacts dans le temps peut amener. C'est ce temps qui sera aussi propice à l'instauration d'un climat de confiance (voir Bories [2008] et Barth [2009]). Quant au développement des portefeuilles clients, il implique que le commercial soit porté vers l'exploration de nouveaux territoires et que son temps soit donc orienté vers cette nouvelle conquête. L'arbitrage se fait donc pour le commercial de façon très précise entre ces deux objectifs. Cette situation peut rapidement, si s'accroissent les deux termes de la tension, devenir ingérable pour cette population.

Certains éléments peuvent néanmoins être identifiés comme de nature à mieux gérer cette mise en tension. En premier lieu, la spécialisation de la fonction commerciale peut autoriser une meilleure répartition de la responsabilité de la relation client au sein de l'entreprise. Les répondants de notre étude qualitative ont tous confirmé cette tendance à la spécialisation.

Barth [2009, p. 373] défend l'idée d'une « *performance commerciale portée par l'ensemble des acteurs de l'organisation, et pas uniquement par les commerciaux* ». Ainsi, les amorces de répartition du rôle commercial entre vendeur itinérant et télévendeurs telles qu'elles sont décrites par les répondants peuvent être vues comme l'illustration de cette nouvelle répartition de la responsabilité commerciale. Cette dimension rejoint celle du multicanal vue par Fournier [2009] pour qui « *les approches de vente multicanal semble être l'unique voie permettant de conjuguer gains de productivité et approche individualisée du client* ».

### 6.3. Développer une « vision ressources » chez les intermédiaires

Si, comme nous l'expliquions précédemment, le repositionnement stratégique des intermédiaires repose sur une connaissance intime des clients de nature à soutenir une véritable co-crédation de valeur, il repose aussi sur la capacité de l'intermédiaire à soutenir cette co-crédation de valeur par ses ressources. Les ressources d'un intermédiaire du BtoB sont classiquement organisées autour de ses assortiments et de sa logistique (entrepôts et moyens de livraison). Le modèle des ressources tel qu'il se trouve développé par exemple par Håkansson & Waluszewski [2002] considère aussi comme ressource les compétences (individuelles et collectives), ainsi que les relations que l'intermédiaire a avec différents acteurs. C'est entre autre cette dernière ressource relationnelle qui amène Filser [2012] à évoquer la notion de « constellation de valeur ». Ainsi, l'intermédiaire peut se livrer à un diagnostic des ressources dont il peut disposer afin d'en imaginer le rôle dans une co-crédation de valeur avec le client. Comme nous l'entendons ici, ces ressources peuvent être issues des relations avec d'autres acteurs, en particulier avec leurs fournisseurs.

## 6. CONCLUSION DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

À travers la lentille du SCM, l'objet de cette recherche était d'identifier des propositions quant à la nature de l'impact de la transformation du secteur BtoB sur la gestion des ses ressources humaines commerciales. Les résultats montrent que le recrutement, la rémunération, la formation ainsi que le contrôle et l'évaluation de la performance de cette population semblent avoir particulièrement évolué pour accompagner la mutation des intermédiaires. Les résultats laissent donc entendre que l'évolution de la gestion des ressources humaines marketing et commerciales se révèle être au cœur de la transformation actuellement à l'œuvre chez les intermédiaires du secteur BtoB.

La seconde et principale contribution de cette étude exploratoire est la confirmation de trois pistes de réflexion pour penser l'évolution du secteur de l'intermédiation. Ces trois grandes thématiques sont : (1) le repositionnement des intermédiaires dans la distribution et de la fonction commerciale chez les intermédiaires, (2) la gestion de la mise en tension du personnel commercial par une spécialisation fonctionnelle, et (3) le développement de la vision « ressources » chez les intermédiaires.

Des améliorations certaines peuvent être apportées à cette recherche sur le plan méthodologique. Le nombre limité de répondants a forcément limité l'exposition à certaines situations. En effet, le commerce BtoB est un secteur extrêmement hétérogène, d'autres profils d'entreprise (en termes d'activité, de taille, de nature de clientèle, etc.) auraient été sans doute de nature à nous révéler d'autres points de vue sur la problématique de cette recherche. Par ailleurs, une recherche longitudinale serait adaptée à la question de l'évolution du secteur BtoB et de la transformation conjointe des populations commerciales. Elle serait de nature à mieux faire émerger des étapes et des points d'inflexion dans cette transformation. Enfin, il est envisageable que cette recherche ait souffert d'un effet de « désirabilité sociale » de la part des répondants, quoique celle-ci reste limitée par l'anonymisation des réponses.

Les conclusions de ce travail s'adressent aux chercheurs en gestion afin de les aider à orienter leurs futures recherches mais aussi aux gestionnaires. Les praticiens trouveront dans cet article quelques apports managériaux au sujet de l'évolution de la gestion des populations marketing et commerciales dans le secteur de l'intermédiation.

En bref, cet article a permis (1) de révéler, à la lumière du SCM et de la GRH, la pertinence de la question de l'évolution de la gestion des ressources humaines marketing et commerciales dans le secteur BtoB et (2) d'identifier trois grandes pistes de réflexion autour de cette question pour mieux préparer les intermédiaires aux défis de demain. Nous appelons et procédons maintenant à plus de recherches dans ces directions.

## **7. ETUDE QUANTITATIVE EN COURS**

### **8.1. Justification de la démarche de recherche**

De manière à étendre la première étude exploratoire, notre travail actuel a pour objectif de chercher à valider de manière quantitative les quatre propositions présentées dans le Tableau 3, page 10 (ou au moins une partie d'entre elles). Cela permettrait notamment de renforcer la pertinence des trois grandes recommandations proposées pour préparer les intermédiaires aux défis à venir (voir les intitulés des sections 6.1, 6.2 & 6.3).

L'étude exploratoire ayant montré que les propositions issues de la littérature sont en phase avec nos premières observations, nous souhaitons tester ces quatre propositions en les formulant sous forme d'hypothèses. L'hypothèse globale est que la transformation des relations entre les distributeurs et les clients provoque une transformation de la gestion des Ressources Humaines marketing et commerciales. Nous mettons alors à l'épreuve quatre grandes hypothèses basées sur nos quatre propositions.

#### **Tableau 4 : Hypothèses de recherche centrales.**

Hypothèse 1 : Le recrutement des commerciaux par les intermédiaires du BtoB est devenu difficile.
Hypothèse 2 : La rémunération des commerciaux chez les intermédiaires BtoB cherche à encourager la conquête de nouveaux clients et la vente croisée de produits et de services en augmentant la part variable de cette rémunération.
Hypothèse 3 : L'orientation client adoptée par les intermédiaires BtoB (aider les commerciaux à vendre plus de services aux clients) provoque une augmentation du nombre de formations des commerciaux.
Hypothèse 4 : Les objectifs et de l'évaluation des commerciaux ont été renforcés.

D'autres variables seront mesurées afin de laisser la place à une approche exploratoire permettant d'identifier des liens non-hypothésés. Les paramètres abordés correspondent aux sujets qui ressortent suite à l'étude exploratoire. L'intérêt de notre étude est double. Premièrement, nous tentons de lier la thématique des relations intermédiaire-clients à celle du management du personnel : or, au fur et à mesure que la littérature en marketing B2B s'est développée, la première thématique a occulté la deuxième [Backhaus, Luegger, & Koch, 2011]. Deuxièmement, nous connectons le management du personnel commercial à une autre thématique : or jusque-là, les recherches sur ce domaine étaient plutôt isolées [Backhaus *et al.*, 2011].

### 8.2. Procédure de collecte de données

Les données collectées proviendront de questionnaires administrés en version papier. Les répondants auront la possibilité de renvoyer directement leur questionnaire aux chercheurs à l'aide d'une enveloppe pré-timbrée et pré-remplie mise à leur disposition. L'anonymat des répondants sera ainsi garanti tout au long de la procédure par le chercheur et les entreprises partenaires.

### 8.3. Echantillon

L'échantillon sera composé de salariés des services marketing et commerciaux ou de membres de la direction d'entreprises travaillant dans des entreprises du secteur de l'intermédiation. Dans le cadre d'un partenariat avec la CGI, l'organisation professionnelle du commerce interentreprises, plusieurs centaines d'entreprises recevront le questionnaire. Ces entreprises appartiendront aux trois grands domaines du commerce interentreprises (biens d'équipement interindustriels, biens de consommation non-alimentaires et biens de consommation alimentaires).

## 8.4. Instruments de mesure

Les instruments de mesure ont dû être développés car ils sont propres à une question de recherche et à un domaine particulièrement spécifiques et peu investigués. Il sera demandé au répondant d'évaluer le rapport des organisations et des individus aux produits mais aussi les relations avec les clients (et leurs évolutions). Enfin et exclusivement sur les fonctions marketing et commerciales, des questions seront posées sur l'attractivité, le recrutement, la spécialisation fonctionnelle, les possibilités de promotion, le prestige fonctionnel, le stress au travail, les objectifs de vente, les évaluations, la part variable du salaire et la formation.

Les variables seront mesurées à l'aide d'échelles de Likert à cinq niveaux et considérées comme métriques. Roussel [2005, p. 252] rappelle qu'« il est accepté dans l'analyse de données en sciences sociales de les traiter comme des échelles d'intervalle et des variables métriques ». Les items sont souvent formulés de manière à ce que le répondant évalue la force du paramètre puis son évolution sur les cinq dernières années (voir Annexe 1).

## 8.5. Méthode d'analyse des données

La méthode d'analyse des données est susceptible d'être adaptée selon la taille de l'échantillon. L'outil idéal serait les méthodes d'équations structurelles en ce qu'elles permettraient de valider le sens des liens de causalité [Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002].

## Annexe 1 : Questionnaire en vue d'administration.

### Questionnaire sur l'évolution des métiers marketing et commerciaux chez les négociants du BtoB

Il est très facile de répondre à ce questionnaire !

Ce questionnaire ne devrait vous prendre qu'une quinzaine de minutes environ...

Répondez en suivant les indications, soit en écrivant, soit en cochant une case, soit en entourant le chiffre correspondant à votre avis sur la question posée.

**IL EST IMPORTANT QUE VOUS REPONDIEZ A TOUTES LES QUESTIONS !** (Dans la mesure du possible...)

Vos réponses resteront, bien entendu, totalement anonymes.

Merci énormément pour votre participation !

A. Votre entreprise : _____
B. Vous êtes : <input type="checkbox"/> Un homme <input type="checkbox"/> Une femme
C. Votre année de naissance : _____
D. Votre statut : <input type="checkbox"/> Chef d'entreprise <input type="checkbox"/> Salarié <input type="checkbox"/> Auto-entrepreneur <input type="checkbox"/> Autre (précisez : _____)
E. Votre métier : <input type="checkbox"/> Direction générale <input type="checkbox"/> Direction commerciale et/ou marketing <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Commerce <input type="checkbox"/> Autre (précisez : _____)
F. Diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu : <input type="checkbox"/> BEP/CAP/BEPC <input type="checkbox"/> BTS <input type="checkbox"/> Bac <input type="checkbox"/> Bac +2 <input type="checkbox"/> Licence <input type="checkbox"/> Bac +4 <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doctorat
G. Nombre de salariés dans votre entreprise : <input type="checkbox"/> Moins de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 et 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 et 100 <input type="checkbox"/> Entre 100 et 500 <input type="checkbox"/> Plus de 500
H. Activité principale de votre entreprise : <input type="checkbox"/> Distribution de produits alimentaires <input type="checkbox"/> Distribution de produits de consommation non-alimentaires <input type="checkbox"/> Distribution de produits industriels
I. Chiffre d'affaires annuel de votre entreprise pour l'année 2011 : _____ €
J. Depuis combien de temps votre entreprise existe-elle ? _____ ans
K. Votre ancienneté dans l'entreprise _____ ans

<b>1. A quelle fréquence se font les contacts avec vos clients ? (visite, téléphone,...)</b> <input type="checkbox"/> Chaque jour <input type="checkbox"/> Chaque semaine <input type="checkbox"/> Chaque mois <input type="checkbox"/> Quelques fois par an	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers des contacts <u>plus fréquents</u> avec les clients <input type="checkbox"/> oui, vers des contacts <u>moins fréquents</u> avec les clients	
<b>Indiquez d'abord votre degré d'accord avec les propositions suivantes (en entourant un chiffre)</b> <b>Puis votre avis sur l'évolution (en cochant l'une des trois propositions d'évolution)</b>	
<b>De : (1) = Pas du tout d'accord</b> <b>à : (5) = Tout à fait d'accord</b>	
<b>2. Pensez-vous que vos clients ont une bonne connaissance des produits qu'ils vous achètent ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de connaissance des produits <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de connaissance des produits	
<b>3. Diriez-vous que les acheteurs chez vos clients sont des professionnels de l'achat de vos produits ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de professionnalisation <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de professionnalisation	
<b>4. Diriez-vous que les produits que vous vendez sont des produits sophistiqués / complexes ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de sophistication/complexité des produits <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de sophistication/complexité des produits	
<b>5. Pensez-vous que les clients attendent de votre entreprise du conseil et de l'expertise ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de demande de conseil et d'expertise <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de demande de conseil et d'expertise	
<b>6. Selon vous, le prix est-il le critère le plus important dans le choix de vos clients ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'importance du critère prix <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'importance du critère prix	
<b>7. Selon vous, les clients peuvent-ils accepter de payer plus cher si vous leur proposez de l'innovation ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'acceptation de prix plus élevés en cas d'innovation <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'acceptation de prix plus élevés même en cas d'innovation	
<b>8. Selon vous, les clients peuvent-ils accepter des prix plus élevés si vous leur proposez du conseil en plus des produits que vous leur vendez ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers une <u>plus</u> grande acceptation de prix plus élevés en cas d'innovation <input type="checkbox"/> oui, vers une <u>moins</u> grande acceptation de prix plus élevés même en cas d'innovation	
<b>9. Vos clients utilisent-ils Internet pour s'informer sur les produits ?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'utilisation d'Internet <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'utilisation d'Internet	

Indiquez d'abord votre degré d'accord avec les propositions suivantes (en entourant un chiffre)		De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord
Puis votre avis sur l'évolution (en cochant l'une des trois propositions d'évolution)		
10. Diriez-vous que la relation avec vos clients est de nature « <u>affective</u> » ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> « d'affectif » dans les relations <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> « d'affectif » dans les relations		
11. Diriez-vous que les relations avec vos clients sont des relations de <u>long terme</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers des relations <u>de plus en plus</u> long terme <input type="checkbox"/> oui, vers des relations de <u>moins en moins</u> long terme		
12. Diriez-vous que votre entreprise concentre ses efforts sur la <u>prospection</u> de nouveaux clients ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'efforts sur la prospection de nouveaux clients <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'efforts sur la prospection de nouveaux clients		
13. Diriez-vous que votre entreprise concentre ses efforts sur la vente de <u>nouveaux produits</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'efforts sur la vente de nouveaux produits <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'efforts sur la vente de nouveaux produits		
14. Diriez-vous que votre entreprise concentre ses efforts sur la <u>satisfaction</u> des clients ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'efforts sur la satisfaction des clients <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'efforts sur la satisfaction des clients		
15. Pensez-vous que, dans votre entreprise, les commerciaux passent assez de <u>temps</u> avec les clients ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, les commerciaux passent de <u>plus en plus</u> de temps avec les clients <input type="checkbox"/> oui, les commerciaux passent de <u>moins en moins</u> de temps avec les clients		
16. Pensez-vous que votre <u>secteur d'activité</u> attire les candidats ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'attrait de notre secteur d'activité <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'attrait de notre secteur d'activité		
17. Selon vous, les métiers <u>commerciaux</u> que propose votre entreprise <u>attirent-ils</u> les candidats ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'attrait des métiers commerciaux proposés par mon entreprise <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'attrait des métiers commerciaux proposés par mon entreprise		
18. Selon vous, les métiers <u>marketing</u> que propose votre entreprise <u>attirent-ils</u> les candidats ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'attrait des métiers marketing proposés par mon entreprise <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'attrait des métiers marketing proposés par mon entreprise		
19. Diriez-vous que votre entreprise recrute des commerciaux avec un profil de vendeur « <u>pur et dur</u> » ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de recrutement de vendeurs « purs et durs » <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de recrutement de vendeurs « purs et durs »		

Indiquez d'abord votre degré d'accord avec les propositions suivantes (en entourant un chiffre)		De : (1) = Pas du tout d'accord
Puis votre avis sur l'évolution (en cochant l'une des trois propositions d'évolution)		à : (5) = Tout à fait d'accord
20. Dans votre entreprise, les fonctions <u>commerciales</u> sont-elles <u>spécialisées</u> en fonction de la <u>nature</u> des clients ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de spécialisation en fonction de la nature des clients <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de spécialisation en fonction de la nature des clients		
21. Dans votre entreprise, les fonctions <u>marketing</u> sont-elles <u>spécialisées</u> en fonction de la <u>nature</u> des clients ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de spécialisation en fonction de la nature des clients <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de spécialisation en fonction de la nature des clients		
22. Dans votre entreprise, les fonctions <u>commerciales</u> sont-elles <u>spécialisées</u> en fonction de la <u>localisation</u> (géographique) de vos clients ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de spécialisation en fonction des zones géographiques <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de spécialisation en fonction des zones géographiques		
23. Dans votre entreprise, pensez-vous qu'il y a suffisamment d' <u>opportunités de carrière</u> dans le domaine commercial ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'opportunités de carrière <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'opportunités de carrière		
24. Dans votre entreprise, est-ce que la promotion souhaitée par un <u>commercial</u> est d'évoluer vers un <u>métier du marketing</u> ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, c'est ce qui est <u>de plus en plus</u> souhaité <input type="checkbox"/> oui, c'est ce qui est <u>de moins en moins</u> souhaité		
25. Dans votre entreprise, les <u>démissions</u> au sein de la fonction commerciale sont-elles fréquentes ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de démissions au sein de la fonction commerciale <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de démissions au sein de la fonction commerciale		
26. Diriez-vous que les <u>commerciaux</u> de votre entreprise ont de l' <u>autonomie</u> sur leur secteur ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'autonomie <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'autonomie		
27. Dans votre entreprise, la <u>télévente</u> joue t'elle un rôle important ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'importance de la télévente <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'importance de la télévente		
28. Dans votre entreprise, la <u>télévente</u> est-elle une fonction considérée comme <u>prestigieuse</u> ?	1 2 3 4 5	
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de prestige de la télévente <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de prestige de la télévente		

Indiquez d'abord votre degré d'accord avec les propositions suivantes (en entourant un chiffre)		De : (1) = Pas du tout d'accord
Puis votre avis sur l'évolution (en cochant l'une des trois propositions d'évolution)		à : (5) = Tout à fait d'accord
29. Dans votre entreprise, les métiers du <u>commerce de terrain</u> sont-ils considérés comme <u>prestigieux</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de prestige des métiers du commerce de terrain <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de prestige des métiers du commerce de terrain		
30. Dans votre entreprise, les métiers du <u>marketing</u> sont-ils considérés comme <u>prestigieux</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de prestige des métiers du marketing <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de prestige des métiers du marketing		
31. Dans votre entreprise, le métier du <u>commerce de terrain</u> est-il considéré comme <u>stressant</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de stress lié au commerce de terrain <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de stress lié au commerce de terrain		
32. Dans votre entreprise, la <u>télévente</u> est-elle considérée comme un métier <u>stressant</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de stress lié de la télévente <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de stress de la télévente		
33. Dans votre entreprise, les <u>objectifs</u> des commerciaux sont avant tout fixés en termes <u>d'ouvertures de comptes</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'importance des ouvertures de comptes clients <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'importance des ouvertures de comptes clients		
34. Dans votre entreprise, les objectifs des commerciaux sont avant tout fixés en termes <u>de marge</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'importance des objectifs de marge <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'importance des objectifs de marge		
35. Dans votre entreprise, les objectifs des commerciaux sont avant tout fixés en termes <u>de satisfaction clients</u> ?		1 2 3 4 5
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> d'importance des objectifs de satisfaction client <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> d'importance des objectifs de satisfaction client		
36. Dans votre entreprise, à quelle <u>fréquence</u> sont évalués les commerciaux ?		
<input type="checkbox"/> Chaque jour <input type="checkbox"/> Chaque semaine <input type="checkbox"/> Chaque mois		
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de fréquence des contrôles <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de fréquence des contrôles		
37. Dans votre entreprise, quelle est la part <u>variable</u> de la rémunération des commerciaux ?		
<input type="checkbox"/> aucune part variable <input type="checkbox"/> moins de 10% de variable <input type="checkbox"/> de 10 à 20% de variable <input type="checkbox"/> de 20 à 30% <input type="checkbox"/> plus de 30% de variable		
Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ? <input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué <input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de part variable <input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de part variable		

<p>38. De <u>quoi</u> dépend la part du <u>variable</u> dans la rémunération des commerciaux dans votre entreprise ?</p> <p><input type="checkbox"/> de l'atteinte des objectifs individuels</p> <p><input type="checkbox"/> de l'atteinte des objectifs d'équipe</p> <p>Précisez quelle équipe.....</p> <p><input type="checkbox"/> des résultats de l'entreprise</p>	
<p>Indiquez d'abord votre degré d'accord avec les propositions suivantes (en entourant un chiffre)</p> <p>Puis votre avis sur l'évolution (en cochant l'une des trois propositions d'évolution)</p>	
<p>39. Dans votre entreprise, des « <u>challenges</u> » sont-ils utilisés pour rémunérer les commerciaux ?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ?</p> <p><input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué</p> <p><input type="checkbox"/> oui, les challenges sont <u>de plus en plus</u> utilisés</p> <p><input type="checkbox"/> oui, les challenges sont <u>de moins en moins</u> utilisés</p>	
<p>40. Votre entreprise propose-t-elle aux commerciaux des <u>formations</u> à différentes <u>compétences</u> commerciales (négociation, relation client,...) ?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ?</p> <p><input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué</p> <p><input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de formations aux compétences commerciales</p> <p><input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de formations aux compétences commerciales</p>	
<p>41. Votre entreprise propose-t-elle aux commerciaux des <u>formations produits</u>.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ?</p> <p><input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué</p> <p><input type="checkbox"/> oui, vers <u>plus</u> de formations produits</p> <p><input type="checkbox"/> oui, vers <u>moins</u> de formation produits</p>	
<p>42. Dans votre entreprise, les <u>supérieurs</u> hiérarchiques contribuent-ils à <u>former</u> leurs commerciaux ?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Sur ce point, pensez-vous que les choses ont évolué sur les 5 dernières années ?</p> <p><input type="checkbox"/> non, cela n'a pas évolué</p> <p><input type="checkbox"/> oui, les supérieurs hiérarchiques contribuent de <u>plus en plus</u> à former leurs commerciaux</p> <p><input type="checkbox"/> oui, les supérieurs hiérarchiques contribuent de <u>moins en moins</u> à former leurs commerciaux</p>	

## Bibliographie

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Backhaus, K., Luegger, K., & Koch, M. (2011). The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 940-951.
- Barth, I. (2009). Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller. *Management & Avenir*, (5), 371-385.
- Barth, I. (2010). *Le management commercial : Fondements, pratiques et perspectives*. Paris: Dunod.
- Bergadaa, M. (1997). *Révolution vente*. Paris: Village Mondial.
- Bories, D. (2008). La vente relationnelle en milieu industriel : apport du cycle de vie de la relation à l'étude de la dynamique des relations acheteurs-vendeurs. Barth I. & Savall, H. (Eds.), *Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale*. Lyon: ISEOR.
- Castleberry, S. (2010). *Selling: Building Partnerships*. USA: McGraw-Hill Companies.
- CGI. (2010). *Rapport d'activité*. Paris: Confédération Française du Commerce interentreprises. Consulté à l'adresse [http://www.cgi-cf.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=249&Itemid=230](http://www.cgi-cf.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=230)
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Coffy, S., Pouquet, L., & Sienkiewicz, A. (2007). *Une modélisation des déterminants de l'emploi dans le commerce de gros* (Cahier de recherche No. 214). Paris: CREDOC - Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie.
- Crédoc. (2011). *Contrat d'étude prospective « Commerces Interentreprises »* (p. 277). Geste et Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie.
- Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 67-83.
- Darmon, R. Y. (1993). *Management des ressources humaines des forces de vente*. Paris: Economica.
- Darmon, R. Y. (1997). Predicting the long-run profit impact of a contemplated sales force compensation plan. *Journal of the Operational Research Society*, 48(12), 1215-1225.
- Darmon, R. Y. (2001). *Pilotage dynamique de la force de vente: une nouvelle approche pour concilier impératifs stratégiques et moyens opérationnels*. Paris: Village Mondial.
- Dawson, J. (2007). Wholesale distribution: The chimera in the channel. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(4), 313-326.
- Dugot, P. (2000). *Le commerce de gros*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Filser, M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature. *Management & Avenir*, n° 51(1), 122-136.
- Fisher, S. L., Graham, M. E., Vachon, S., & Vereecke, A. (2010). Guest Editors' Note: Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains. *Human Resource Management*, 49(5), 813-828.
- Fournier, C. (2009). Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux: quelques réflexions appliquées au secteur des services. *Revue Française du Marketing*, (223), 67-78.
- Futrell, C. (2006). *Fundamentals of selling: customers for life through service*. McGraw-Hill/Irwin.
- Gadde, L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires. *Management & Avenir*, n° 51(1), 137-155.
- Gattorna, J. (2006). *Living supply chains: how to mobilize the enterprise around delivering what your customers want*. Dorchester: Pearson Education.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development*. London: Routledge.
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B., & Simintiras, A. C. (2003). *Sales management: a global perspective*. Routledge.
- Johnston, M. W., Churchill, G. A., & Marshall, G. W. (2008). *Churchill, Ford, Walker's Sales Force Management*. McGraw-Hill Education.
- Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147-159.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9.
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 573-580.
- Klein, R. (1997). Nabisco sales soar after sales training. *Marketing News*, 7, 23.
- Lachance, Y., Guay, R., & Mathieu, A. (2008). *Gestion de L'équipe de Vente: Analyse, Planification et Stratégies*. Gaëtan Morin.
- Le Déaut, J.-Y. (2000). *Rapport d'information sur l'évolution de la distribution* ( No. 2072) (p. 145). France: Assemblée Nationale.
- Leroux, E. (2009). *Management des forces de vente*. Vuibert.
- Leroux, E., & Peretti, J. M. (2007). L'externalisation des ressources humaines des forces de vente. *Management & Avenir*, (2), 67-81.
- Murphy, W. H., Dacin, P. A., & Ford, N. M. (2004). Sales contest effectiveness: an examination of sales contest design preferences of field sales forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 127.

- Paché, G. (2009). Quels impacts de la crise sur la logistique? *Revue Française de Gestion*, 193(3), 51–57.
- Point, S., & Retour, D. (2009). Méthodes émergentes et thématiques de Recherche en gestion des Ressources Humaines : vers une typologie. *XXème Congrès de l'AGRH*. Toulouse.
- Poujol, F., & Fournier, C. (2007). Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux: quelques recommandations. *Décisions marketing*, (47).
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Roussel, P. & Wacheux, F. (Eds.), Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 245-276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Paris: Economica.
- Thiétart, R. A. (2006). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). USA: Sage Publications.