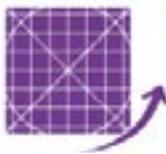




**icsv** Institut commercial  
supérieur des arts  
et métiers



1956 - 2006

50 ans de formation au commerce



**Le cadre  
commercial  
existe-t-il ?**

*Cham*

CONSERVATOIRE NATIONAL  
DES ARTS ET MÉTIERS



## LE CADRE COMMERCIAL EXISTE T- IL ?

---

**Cette étude a été conçue et réalisée par**

**Christine Coutant,**

*Ingénieur d'études au Cnam,*

*Secrétaire générale de l'ICSV.*

### **Comité de relecture de l'étude**

**Alain Bloch,** *directeur national de l'ICSV*

**Claude Caillet,** *directeur ICSV Rhone-Alpes et Auvergne*

**Céline Duperrier,** *chargée du conseil et de l'orientation à ICSV*

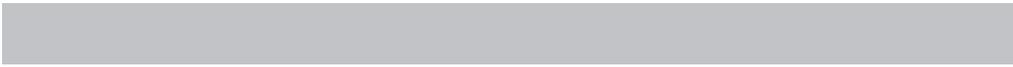
**Jean-Pierre Thépault,** *directeur adjoint national de l'ICSV*

**Julien Viau,** *maître de conférences au Cnam ICSV*



Un grand merci à M. Claude Caillet, directeur régional Rhône Alpes-Auvergne de l'ICSV, pour son immense patience, la pertinence de ses remarques et l'intérêt qu'il a manifesté pour que ce travail puisse aboutir. Sa capacité à analyser et à rationaliser les informations m'a beaucoup aidée à structurer et construire cette étude.

Je tiens également à remercier tout particulièrement Céline Duperrier, chargée du conseil et de l'orientation à ICSV, pour ses qualités rédactionnelles, l'aide à l'écriture de cette étude et ses encouragements.



Edito	p 9
Introduction	p 13
Partie I - Aujourd'hui, la fonction commerciale	p 22
<b>I.1- La définition de la fonction commerciale</b>	p 23
La définition générale	
La place de la vente dans la fonction commerciale	p 26
Le marketing une fonction partagée	p 27
Quels sont les éléments de marketing communément inclus dans la fonction commerciale?	p 30
La fonction commerciale étendue aux achats	p 34
L'acheteur a-t-il les mêmes compétences que le vendeur?	p 35
L'achat et le marketing	p 36
L'achat comme un projet commercial	
<b>I.2 - La fonction commerciale selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises</b>	p 37
La fonction commerciale selon trois secteurs d'activité	p 38
La fonction commerciale selon la taille de l'entreprise	p 39

<b>Partie II – le «cadre commercial» en question</b>	<b>p 45</b>
<b>II.1 La notion de cadre</b>	<b>p 46</b>
Le cadre : un statut, une notion sociétale	
Le cadre : un rôle et des fonctions	p 47
Le «cadre» commercial	p 49
La notion de cadre commercial est-elle pertinente ?	p 54
<b>II.2 Les métiers du cadre commercial</b>	<b>p 58</b>
Le dirigeant commercial	p 59
Le manager commercial	
Le responsable commercial d'un centre de profit	p 60
Le responsable de projets commerciaux	
Le spécialiste commercial	p 61
L'expert commercial	
<b>Partie III -</b>	
<b>Zoom sur les métiers du «responsable commercial»</b>	<b>p 63</b>
<b>III.1 Le responsable commercial</b>	<b>p 64</b>
Une kyrielle de dénominations pour le responsable commercial	p 65
Le «responsable commercial» manager	
Les outils du responsable commercial	p 70
<b>III.2 : Portrait d'un responsable commercial</b>	<b>p 71</b>

## **Fiches parcours**

Fiche parcours en Business to business p 24

Fiche parcours : évoluer en interne p 32

Fiche parcours : le chef de produit p 40

Fiche parcours : le responsable achat dans l'industrie p 52

Fiche parcours : l'hypermarché p 56

Fiche parcours : d'attaché commercial à category manager p 68

Fiche parcours : de l'employé libre-service au consultant p 72

Participants p 81

Remerciements p 82

Adresses des centres ICSV p 83



Edito d'Alain Bloch, Directeur de l'ICSV

Rendez vous dans 50 ans !

L'ICSV (Institut national de formation des Cadres Supérieurs de la Vente) du Cnam fête en 2006 son cinquantième anniversaire : c'est en quelque sorte à l'arrivée en Europe des techniques du « marketing » anglo-saxon au début des années cinquante que les DCF, fidèles en cela à la vocation de leur association, ont souhaité créer avec le Cnam, dont la promotion avec les professions de ce type d'Institut est une des spécificités, un organisme de formation « ad'hoc ». Il s'agissait d'accélérer le perfectionnement des cadres commerciaux dans le but de leur faciliter l'acquisition des compétences leur permettant de prétendre à cette Direction Commerciale que commençait à leur disputer les « marketeurs » diplômés des grandes écoles de commerce. C'est ainsi que l'ICSV délivre aujourd'hui, à côté de son diplôme « historique » de niveau Bac +4, trois diplômes de troisième cycle, l'un délivré par l'Etablissement (Magistère) sur 15 sites en France, l'autre par l'Etat (Diplôme national de Mastère) et le troisième par la conférence des Grandes Ecoles dont nous sommes membres (Mastère spécialisé Bac +6), ces deux derniers étant enseignés à Paris.

Comme le montre l'étude qu'a réalisée l'ICSV à l'occasion de cet anniversaire et du congrès national de Clermont-Ferrand, le besoin est toujours d'actualité cinquante ans après !

Si le contour de la fonction commerciale a certes évolué, s'élargissant vers les achats en amont et l'après vente en aval, l'impact des nouvelles technologies de l'information accélérant ce processus de convergence et d'intégration comme j'ai pu le souligner dès 2001 dans l'Encyclopédie

de la Vente et de la Distribution que j'ai dirigé avec ma collègue d'HEC Anne Macquin, la nécessité de la montée en compétences de ces précieux hommes du terrain que sont les cadres commerciaux reste entière. J'ajouterai que les entreprises plus marquées que jamais par la pression des résultats plébisciteront de plus en plus les formations compatibles avec la vie professionnelle du type de celles du Cnam, surtout lorsqu'elles seront dispensées par ce mélange de professionnels expérimentés et d'enseignants chercheurs qui constitue une autre des spécificités du Conservatoire et de ses Instituts.

Gageons donc que dans cinquante ans nos successeurs continueront à se féliciter de ce dispositif : longue vie à l'ICSV !

**Pr. Alain Bloch**

*Directeur national de l'ICSV*

## Edito de Jean-Marie Epailard, président de la fédération des DCF

Le métier commercial a indéniablement évolué depuis dix ans. L'avènement des métiers du marketing, des Techniques d'Information et de Communication ont singulièrement contribué à cette révolution : nous sommes aujourd'hui à plusieurs générations de l'image d'Epinal du commercial solitaire en porte à porte.

Cette évolution du métier commercial et marketing pose différents paradoxes : des besoins quantitatifs croissants de commerciaux, des idées préconçues et une perception floue de cette fonction. L'antagonisme quantitatif/qualitatif est plus sensible encore lorsque l'on aborde la notion de cadre commercial.

En effet, deux profils se dessinent très clairement pour les prochaines années : le commercial au sens strict - attaché commercial, merchandiser, commercial en plateforme... - et le manager commercial - en équipe de management, key account manager, etc. -

La vocation du Mouvement DCF, 1<sup>er</sup> réseau d'Entrepreneur et d'Experts de la fonction commerciale, est depuis près de 70 ans de promouvoir la fonction commerciale, notamment auprès des jeunes et des organismes de formation.

Il est donc essentiel de cerner au plus juste les évolutions du métier afin d'informer, sensibiliser et préparer au mieux les générations à venir, sur les attentes toujours renouvelées des entreprises.

L'ICSV Cnam est, à plus d'un titre, un excellent interlocuteur pour étudier la fonction commerciale, et plus précisément le cadre commercial. Partenaire historique depuis sa création en 1956, expert dans le domaine de la vente et spécialiste de l'enseignement commercial.

Congrès National des DCF, 50 ans de l'ICSV, deux raisons de se réunir de nouveau pour dresser le portrait du commercial d'aujourd'hui et de demain. Se pencher sur les paradoxes de cette profession, sur les problématiques et le mystère du cadre commercial.

Vous tenez entre les mains les résultats de cette étude, menée avec un grand professionnalisme. Elle nous assure une fondation solide sur laquelle notre Mouvement pourra s'appuyer, afin de poursuivre pour une meilleure reconnaissance de notre métier.

**Jean-Marie Epailard**

*Président National DCF*



## L'ICSV

En 1956, la fédération des Dirigeants Commerciaux de France (DCF) cherche une formation commerciale supérieure accessible en formation continue. Pour répondre à cette demande, le Cnam crée le 1<sup>er</sup> août 1956 l'Institut national de formation des Cadres Supérieurs de la Vente (ICSV).

La première formation de l'institut, le diplôme de l'ICSV, constitue un vecteur authentique de promotion supérieure du travail. Cette formation de second cycle s'adresse à tous les acteurs de la vente qui souhaitent accéder à des responsabilités de cadres intermédiaires et supérieurs. L'ICSV rencontre un vif succès et accroît rapidement le nombre de ses auditeurs. Des antennes sont ouvertes dans toute la France. Plus de 5000 élèves ont été diplômés entre 1956 et 2006.

Progressivement, l'ICSV diversifie ses formations. En 1992, l'institut est habilité à délivrer le DESS de mercatique-vente. Le Magister « direction mercatique » et le Mastère en marketing et distribution, label de la conférence des grandes écoles, voient le jour en 2003. En 2006, le diplôme de l'ICSV change d'intitulé pour prendre celui de « Responsable commercial en vente et mercatique ». Le DESS devient le Diplôme National de Master en gestion, mention mercatique « vente et distribution ». 2006 marque par ailleurs le développement du laboratoire MIND (Marché, Innovation, Négociation, Décision), pôle de recherche scientifique de l'institut.

Parallèlement, l'ICSV propose des formations sur mesure aux entreprises.

## Le Thème de l'étude

Depuis sa création en 1956, l'institut forme des cadres commerciaux. Pour fêter son 50<sup>e</sup> anniversaire, l'ICSV a lancé une étude nationale sur le thème général de la fonction commerciale, centrée sur les représentations et métiers du cadre commercial.

Les enjeux consistent à étudier cette population et à mieux comprendre ses parcours, ses fonctions, son évolution, pour définir ce qu'est un cadre commercial aujourd'hui.

Ce sont les résultats de cette étude qui sont présentés ici.

## L'objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est de répondre aux questions suivantes :

Comment est définie la fonction commerciale par ceux qui la vivent ?

Qu'est ce qu'un cadre commercial ?

Quels sont les métiers du cadre commercial ?

Débute-t-on cadre commercial, le devient-on ?

Où trouve-t-on les cadres commerciaux ?

Quels sont les outils du cadre commercial ?

## La méthode d'enquête

La méthode choisie est la réalisation d'entretiens directifs auprès d'auditeurs de l'institut et d'experts de la fonction commerciale intervenant en qualité de formateurs à l'ICSV. Une grille de questions a été constituée comme un guide pour les entretiens qui ont été réalisés dans cinq centres de l'ICSV :

Paris, Lille, Lyon, Nantes et Saint-Etienne.

Le thème de l'étude porte sur la définition d'un concept. Les notions de cadre et les notions de commercial sont à préciser. Il n'est donc pas possible de traiter ce sujet sous forme d'étude quantitative. En outre, l'objectif s'étend aux métiers du cadre commercial et donc par voie de conséquence aux fonctions réelles ou supposées qu'il exerce sur le terrain. Cette analyse ne peut se mener que sous forme d'un échange. L'entretien s'avère donc ici le plus pertinent.

## L'échantillon

Le choix a été fait de limiter les entretiens à la population fréquentant l'institut, d'une part parce que la diversité des publics est telle qu'elle permet un échantillonnage adapté aux objectifs de l'étude, et d'autre part la nature du public en formation continue permet d'avoir des interlocuteurs en immersion directe dans la fonction commerciale. Il faut rappeler que les publics qui suivent à l'ICSV une formation ont déjà une expérience professionnelle dans le commerce.

Ont donc été interrogés une quinzaine d'experts de la fonction commerciale, mais aussi des élèves en cours de scolarité et d'anciens élèves de l'ICSV. Une quarantaine d'entretiens ont été administrés principalement à Paris mais aussi en régions.

Les élèves ont été choisis sur différents critères :

Le type d'élève : anciens élèves, élèves en cours de formation,

Le type de fonctions qu'ils exercent dans leur vie professionnelle: commercial ou attaché, cadre commercial ou entrepreneur,

Leur secteur d'activité : industrie, services, grande distribution,

La taille de leur entreprise : proportion équivalente entre grands groupes et PME-PMI,

La parité Homme/Femme.

Les experts ont été quant à eux choisis selon une proportion équivalente de consultants, de directeurs commerciaux et d'universitaires.

## Les deux guides d'entretiens

Deux guides d'entretiens ont été bâtis, l'un destiné aux experts, l'autre aux élèves. Ils portent tous les deux sur les thèmes de la fonction commerciale, des métiers, et de l'environnement professionnel et social du cadre commercial mais avec des orientations différentes. La grille des élèves débute par des questions sur leurs représentations du cadre commercial, celle des experts aborde tout de suite le thème des définitions. En effet, il a semblé plus simple de parler de représentations aux élèves afin de leur permettre de réfléchir sur leur activité pendant la durée de l'échange, tandis que les experts, de par leur statut, étaient

censés avoir conceptualisé préalablement cette notion.

Dans un second temps, les deux guides abordent le thème de la définition de la fonction commerciale.

Dans un troisième temps, l'avis des experts est demandé sur les secteurs qui recrutent, alors que les élèves sont invités à parler de leurs parcours et souhaits professionnels.

Dans un quatrième temps, alors que les experts donnent leur avis sur l'évolution de la fonction commerciale en France et à l'étranger, les élèves répondent sur les outils et leur vision du cadre commercial à l'étranger.

En dernier lieu, les élèves sont invités à définir à nouveau ce qu'est un cadre commercial.

La durée de chaque entretien varie entre une heure et une heure et demie. Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement. Ils ont été administrés de préférence en face à face, quelques uns par téléphone et il y a eu quelques expériences d'entretiens de groupe.

### **Les limites de l'échantillon**

Une quarantaine d'entretiens se justifie pour une étude qualitative. Toutefois, le champ de l'étude est tellement vaste que nous avons dû faire des choix et laisser de côté certains aspects. A titre d'exemple, certaines questions concernant les secteurs de recrutement n'ont pas rencontré d'échos auprès des populations interrogées et ne seront pas traitées ici.

Au fur et à mesure des entretiens, nous avons pu constater que les personnes chargées de poser les questions s'orientaient vers les parcours, les compétences, les métiers. Les personnes interrogées étaient plus enclines à répondre à ce type de questions. C'est pourquoi dans la présentation de cette étude, nous avons choisi d'inclure des fiches parcours qui ne sont pas forcément représentatives des parcours des élèves dans leur ensemble mais sont intéressantes pour les dynamiques d'évolution.

En outre, le choix a été d'interroger des élèves en cours de scolarité et d'anciens élèves de l'ICSV. Une partie des thèmes d'entretien por-

tait sur leurs représentations. Or, un individu construit et déconstruit constamment ses représentations, et ceci de manière privilégiée lorsqu'il est en formation, grâce certes à l'apport théorique, mais aussi aux échanges voire confrontations avec des formateurs et des élèves venus d'horizons différents.

Il n'est pas possible ici de déterminer l'influence de la formation sur les représentations de par la nature de l'échantillon. Il est obligatoire cependant d'en tenir compte pour expliquer pourquoi les réponses de certains experts anciens élèves sont proches des réponses des élèves.

### Les limites des questions posées

Au cours des entretiens, il est apparu nécessaire de préciser certains termes de vocabulaire. La question portant sur les métiers, lorsqu'elle était posée directement, n'était manifestement pas comprise ; très fréquemment une reformulation ou une illustration se sont avérées indispensables pour obtenir une réponse. Les raisons de ces hésitations tiennent probablement à la notion de métier, à sa compréhension et son usage dans le secteur commercial.

Les entretiens avec les élèves ont été plus simples à réaliser. Ceci tient au côté pragmatique des questions posées, qui permettaient un cadrage sur leurs activités quotidiennes et donc un recentrage plus facile quand les propos s'éloignaient du sujet.

Certains thèmes ont été laissés de côté par les experts, notamment ceux concernant les secteurs et les entreprises qui recrutent actuellement. Une explication tient au fait que les personnes choisies n'étaient pas des spécialistes des ressources humaines et du recrutement. Ils ont une attitude de veille mais plutôt dans leurs secteurs et sur des profils directement liés à leur expertise.

Pour compléter cette étude, il faudrait traiter cette question différemment notamment en s'appuyant sur des études longitudinales (APEC, INSEE, DCF) portant sur le recrutement.

## Les définitions préalables

### La fonction commerciale

La première difficulté est de circonscrire la fonction commerciale. Les recherches documentaires n'ont pas permis d'établir des repères suffisants. En conséquence, il était évident que le questionnaire devait, au préalable, porter sur la définition de la fonction commerciale avant d'aborder les métiers et les compétences.

### Qu'est-ce qu'un cadre ?

La plupart des experts s'accordent à penser que le terme de cadre est « flou » voire « ambigu ». Le mot « cadre » possède en France une signification multiple. Les experts abordent cette notion sous quatre angles :

- **Le statut**

Premièrement, le mot « cadre » renvoie à une classification professionnelle permettant de relier une qualification à un statut. Cette qualification peut être de deux natures différentes : le diplôme correspondant ou l'expérience (compétences acquises ou ancienneté). Dans ce cas, la notion de cadre complique l'analyse, car « elle ne traduit pas toujours ce que devrait traduire un cadre ».

- **Le niveau de responsabilité**

Deuxièmement, la catégorie supérieure des salariés d'une entreprise porte communément la dénomination de « cadre » et ceci de manière indifférenciée. Parle-t-on alors du cadre supérieur ou du cadre intermédiaire ? Comment s'opère la distinction ? « Est-ce qu'on parle de celui qui est sur le terrain ou de son patron ? Le mot cadre ne dit pas de qui on parle ».

- **Le manager**

Troisièmement, la définition de « cadre » est réduite au sens strict

d' « encadrement ». Le cadre étant « celui qui encadre, qui a sous ses ordres une équipe ». « Etre manager, c'est avoir une équipe à faire réussir, être responsable de la performance d'autres gens ».

- **Le spécialiste**

Quatrièmement, lorsqu'on est un opérationnel de très haut niveau, voire expert, on peut se voir attribuer le qualificatif de cadre.

### **Qu'est ce qu'un cadre commercial**

L'analyse tient compte des quatre catégories précédemment citées. Les experts et les élèves remettent en cause la pertinence du statut, car il recouvre aussi bien des fonctions que des niveaux hiérarchiques. Il n'y a pas toujours de différence entre les personnes qui ont un statut de cadre commercial et celles qui n'en ont pas : « on va trouver des commerciaux qui sont cadres et puis des commerciaux qui ne sont pas cadres et qui font pourtant la même chose ».

Les situations suivantes sont donc évoquées : soit les conventions collectives déterminent qu'une personne ayant un niveau d'étude bac+4 sera cadre de facto, mais n'aura pas forcément les fonctions et compétences qui sont décrites dans l'étude, soit les personnes n'ont pas le statut cadre mais ont les fonctions et compétences requises.

Selon les enquêtés, le statut cadre est accordé comme un gage de reconnaissance au sein de l'entreprise, mais cette reconnaissance est vécue de façon ambiguë : l'acquisition du statut entérine souvent des fonctions existantes et n'est pas accompagnée d'une revalorisation salariale de façon systématique. Par ailleurs, la particularité de la fonction commerciale comme l'indique l'INSEE, est d'avoir une durée hebdomadaire de travail élevée chez les non cadres et le passage au statut cadre officialise cet état de fait.

Le statut n'est donc pas un critère suffisant pour définir le cadre commercial.

Est-ce qu'un cadre commercial est uniquement un manager ? Au vu des réponses des experts et des élèves, la réponse est négative. Lorsque l'on considère la fonction commerciale dans son ensemble, deux types de cadres précédemment cités se dessinent : le manager et le spécialiste. Les personnes interrogées n'oublient jamais de citer dans les cadres commerciaux des métiers autonomes, distincts de la fonction d'encadrement : responsable grands comptes, ingénieur commercial, ... Pour ces métiers, la distinction est moins évidente entre le commercial et le cadre commercial.

Est-ce qu'un cadre commercial est un commercial ? Les perceptions s'affrontent, globalement départagées entre experts et élèves. Pour les experts, il y a peu ou pas de différences entre un cadre commercial et un commercial, sinon un degré de responsabilité et d'autonomie : « Et bien je ne sais plus tellement ce qu'est un commercial, je ne sais pas si on peut arriver à dissocier le commercial de son encadrement. » En revanche, la fonction de directeur commercial est généralement mieux identifiée.

Pour les élèves en cours de formation, la différence est communément admise entre cadres supérieurs, cadres intermédiaires et commerciaux. Un premier élément d'explication tient à la nécessité de justifier l'organisation hiérarchique de la société dans laquelle ils travaillent. Mais cela ne suffit pas à expliquer pourquoi ils veulent pour certains devenir cadres commerciaux : ces élèves ont une représentation du cadre commercial et ils le définissent.

Compte-tenu des difficultés que les acteurs de la fonction commerciale ont rencontrées pour se situer et pour définir cette notion de cadre commercial, se pose la question de son existence réelle et de son devenir notamment au travers de l'analyse des métiers et des compétences que requiert désormais cette fonction.

Notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questions en traitant :

**Partie I Les contours de la fonction commerciale,**

**Partie II Le cadre commercial,**

**Partie III Zoom sur le métier de « responsable commercial »**

## Partie I - Aujourd'hui, la fonction commerciale

Dans cette partie nous nous attacherons à la définition de la fonction commerciale dont les enjeux sont les suivants :

Définir la fonction commerciale doit nous aider à recenser les activités, les métiers et les compétences inhérents à celle-ci. La définition devient un outil qui permet de mieux évaluer les parcours professionnels existants et de dessiner les différents parcours envisageables. Elle sert aussi à repérer les freins et les tremplins qui ponctuent ces évolutions professionnelles. Ces évolutions ne peuvent s'effectuer sans formation associée. Recenser les activités, les métiers doit donc permettre de construire et mettre en œuvre des formations adaptées.

Se pose à présent la question de savoir comment définir la fonction commerciale.

Pour appréhender la fonction commerciale le choix a été fait de considérer trois niveaux d'observation :

- le niveau de la direction ou de prise de décisions,
- le niveau opérationnel,
- le niveau de la formation.

Pour pouvoir analyser ces trois niveaux, nous nous sommes adressés aux acteurs correspondants c'est-à-dire les directeurs commerciaux, les commerciaux dits de terrain et les experts ou responsables de formation. La vision croisée de ces trois acteurs doit nous permettre d'aborder la fonction commerciale de manière globale et de définir ses contours.

## I.1- La définition de la fonction commerciale.

Définir la fonction commerciale suppose que le commerce dans l'entreprise existe et s'intègre dans une fonction qui le représente. Nous entendons par commerce toute opération qui a pour objet la vente d'un bien ou d'un service, d'une valeur, ou l'achat de celle-ci pour la revendre après l'avoir transformée <sup>(1)</sup>.

### La définition générale

La notion de «fonction» désigne des activités concourant à l'accomplissement d'un objectif donné au sein du même ensemble. En situation, la réalisation de ces activités demande des compétences et des savoirs communs. Ces activités correspondent le plus souvent à des métiers identifiés avec un socle de savoirs et de savoir-faire semblables ou de proximité.

Dans l'entreprise, différentes fonctions sont identifiées. Dans les schémas les recensant, on retrouve généralement les ressources humaines, l'administration, la gestion-finances, la production, la logistique, le marketing, l'achat et la vente.

La «fonction commerciale» est l'une de ces fonctions. Elle englobe toutes les activités ayant trait au commerce c'est-à-dire permettant de mettre en avant un produit ou de réaliser un acte de vente. Cependant cette définition globale de la fonction commerciale ne peut se suffire à elle-même. Des interrogations en découlent : Quelles activités regroupe-t-elle? Comment est-elle perçue ? Est-elle identique dans tous les secteurs d'activité et dans toutes les entreprises ? Peut-on ou doit-on limiter son impact aux domaines spécifiques de la vente ou de l'après-vente. N'inclue-t-elle pas de fait les domaines situés en amont de la vente ?

<sup>(1)</sup> *Le Robert*

## La vente et le marketing

**Olivier, 45 ans**, est « responsable des ventes et du marketing », dans une filiale d'un grand groupe de biens d'équipement industriel. L'organigramme de cette société se compose d'un directeur de la filiale, du responsable des ventes et du marketing, d'un directeur financier un peu en retrait de l'activité générale, puis des services commerciaux (7 ingénieurs commerciaux), de marketing opérationnel (2 personnes) et administratifs (2 personnes).

Pour définir son poste, Olivier met l'accent sur ses fonctions opérationnelles et d'encadrement: « Je suis un cadre moyen. J'anime une équipe de commerciaux qui sont aussi des cadres moyens. Je suis encore plus opérationnel que les autres dans le sens où je m'occupe de la majorité des clients afin d'appuyer les ventes. »

Le poste de responsable des ventes et marketing correspond à une évolution récente des métiers du commerce. Au-delà de l'encadrement des services commerciaux, il s'agit aussi d'initier le travail des services marketing opérationnel et administratif. Le contrôle et la mise en place du marketing opérationnel font partie intégrante du poste.

«C'est une fonction qui a été inventée il y a une quinzaine d'années. L'objectif était de mixer ces deux notions, vente et marketing, et de les faire fusionner en un seul individu. Le responsable des ventes et du mar-

## La vente et le marketing

*keting devient à la fois acteur et observateur, donc force de propositions avec une bonne connaissance des besoins. C'est une fonction qui permet d'être véritablement opérationnel tout en occupant un tas d'autres responsabilités plus fonctionnelles, plus transversales avec les autres postes de l'entreprise ».*

*Olivier est reconnu dans son secteur d'activité pour son expertise des produits et sa connaissance de l'environnement. C'est ce qui lui a permis d'obtenir ce poste après un parcours très varié dans la fonction commerciale.*

*Titulaire d'un DUT de commercialisation, il débute comme commercial dans le domaine de la vidéosurveillance. Puis il devient responsable grands comptes avant d'occuper ses premières fonctions d'encadrement en qualité de directeur des ventes. Il change à plusieurs reprises d'activités pour devenir responsable des ventes et du marketing.*

*Aujourd'hui Olivier suit la formation au Master de l'ICSV. Elle doit lui permettre de valider et de valoriser son expertise dans le domaine commercial. Olivier précise que cette formation continue l'aide à bâtir des réflexions sur son activité. Il bénéficie donc déjà d'un véritable développement des compétences.*

## La place de la vente dans la fonction commerciale

Eu égard aux entretiens qui ont été menés, il semble que la vente soit le cœur même de la fonction commerciale. «Pour moi, la vente c'est 90% du commerce», «dans commercial, il y a commerce donc, déjà, de base, on parle vraiment de vente ». La vente apparaît donc comme une activité incontournable de la fonction commerciale. Elle est généralement définie par les enquêtés comme la proposition d'un produit ou d'un service, la prospection, le développement et la fidélisation d'un portefeuille de clients.

La vente est la première activité citée quand on aborde la fonction commerciale. Au point que certains enquêtés la positionnent comme une activité exclusive de la fonction. Et dans ce cas, les notions de commerce et de vente se confondent. C'est le sentiment de la plupart des personnes issues des services marketing qui affirment ne pas faire partie de la fonction commerciale. Cet avis est aussi prégnant chez les acteurs directs de la vente qui mettent en avant une culture commerciale (vente) non partagée avec d'autres activités.

Pour nombre d'experts, le domaine de la vente offre des opportunités de progression de carrière inégalées par les autres fonctions de l'entreprise. Cette tendance est confirmée par les résultats des études de l'INSEE <sup>(2)</sup>.

Cette caractéristique renforce encore le fait que la vente apparaît comme activité majeure de la fonction commerciale. A ce niveau, la vente est présentée comme une activité exclusive du commerce qui par son mode de fonctionnement favorise les mobilités professionnelles.

La fonction commerciale bénéficie donc de ce dynamisme: «Ce qui fait la force des carrières commerciales, c'est qu'elles sont beaucoup plus que toutes les autres (et sans aucune exception) créatrices d'opportunités pour ceux qui les exercent». Le mode de fonctionnement en réseau est le mode naturel de la fonction commerciale. La vente, en particulier, permet d'être au centre d'un réseau de contacts et, a

<sup>(2)</sup> *Insee première, janvier 2006.*

fortiori, d'opportunités de changement de métier, de fonctions, et d'évolution de carrière. A ce niveau, la vente est présentée comme une activité exclusive du commerce qui par son mode de fonctionnement favorise les mobilités professionnelles. On voit bien ici que la vente englobe la fonction commerciale et la phagocyte en termes d'images et de représentations.

Toutefois, d'autres personnes interrogées proposent une vision plus large de la fonction commerciale. La vente est alors considérée comme un aboutissement d'une chaîne commerciale. Elle devient l'objectif final du commerce et l'une de ses composantes au même titre que le marketing.

### **Le marketing une fonction partagée**

La définition française de marketing c'est «techniques de commercialisation». Le marketing est donc un outil au service de la vente. Dans la tradition économique, le marketing est un exercice d'optimisation. C'est une technique qui permet de dynamiser les ventes pour que l'échange soit optimal. Cette technique correspond à l'ensemble des actions ayant pour but la création du marché du produit et la satisfaction du client à l'aide de ce produit. Cela suppose d'une part une parfaite connaissance du marché (indicateurs, études de marché) et d'autre part du produit.

L'objectif du marketing est la définition de la politique commerciale et des actions en rapport, c'est pourquoi le terme de «marketing» englobe la conception et l'exécution de la politique commerciale. Cela nous amène à nous interroger sur le lien entre le marketing et la vente.

Ce point a été abordé dans les entretiens par une question directe : le marketing fait-il partie de la fonction commerciale ?

«Le marketing fait partie du commerce. Cette tendance est de plus en

plus marquée dans les entreprises et dans les nouveaux métiers qui intègrent ces deux dimensions».

«Traditionnellement et structurellement, la fonction commerciale englobe marketing et vente, mais ce n'est pas le cas culturellement. C'est-à-dire que les professionnels du marketing n'admettront jamais qu'ils font du commercial».

Si les définitions générales placent le marketing dans la fonction commerciale, en revanche on distingue sur le terrain deux opinions tranchées: soit il faut séparer les services marketing et commerciaux, soit il faut les rapprocher. Il s'agit d'une réflexion sur une meilleure efficacité organisationnelle.

Généralement, les personnes sont d'accord sur les objectifs, sur le «terrain de jeu», mais pas sur l'idéal des relations que doivent entretenir le marketing et la vente au sein d'une entreprise : «il y a des objectifs identiques, c'est en quelque sorte de générer du business dans les meilleures conditions pour l'entreprise, et pour la meilleure satisfaction des clients, c'est un objectif fédérateur». Toutefois, en dépit des objectifs communs à atteindre, certains pensent que le marketing doit être indépendant de la vente: «les vendeurs doivent vendre et les marketeurs doivent faire du marketing». D'autres mettent l'accent sur les différences de métiers liés à ces activités et les cultures sous-jacentes.

«Un chef de produit qui rencontre un commercial «terrain», au niveau de leur quotidien, ils n'ont rien à se dire. Vous avez quelqu'un qui passe son temps à faire des études, organiser des réunions de consommateurs, aller récupérer de l'information, la traiter, travailler avec des agences, faire du design, discuter avec des imprimeurs... De l'autre côté, vous avez quelqu'un qui passe son temps à prendre des rendez vous, et rencontrer des clients. Ce ne sont pas les mêmes métiers, il n'y a pas de vécu commun. Dans les faits il y a une grande difficulté à faire communiquer les deux individus».

Ici le marketing et la vente sont décrits comme deux fonctions distinctes

au sein des entreprises. En amont, les créateurs décident et dessinent les produits, en aval les forces de vente assurent leur diffusion. «Quand vous regardez les entreprises qui réussissent, ce sont les entreprises qui ont scindé le marketing et le commerce, ce qui fait que vous libérez le commercial et vous donnez une meilleure lisibilité du marché grâce à la fonction marketing. En effet, la démarche du marketing est différente de celle du commerce, celui-ci fonctionne sur des objectifs à moyen et long termes, tandis que la vente vise des objectifs immédiats».

Toutefois, la plupart des personnes interrogées insistent sur la nécessité d'une fusion ou d'une prise de conscience de l'interdépendance de ces activités dans l'entreprise. La rupture entre les services ventes et marketing est vécue comme générant des difficultés organisationnelles vis-à-vis desquelles une solution est cherchée. Pour pallier le fossé entre les services vente et marketing, certaines grandes entreprises utilisent des techniques de ressources humaines, par exemple des rotations tous les quatre ans entre le service marketing et le service commercial: «l'avantage, c'est que quand quelqu'un est au Marketing et qu'il a fait quatre ans ou cinq ans en tant qu'ingénieur commercial export, il connaît quand même les besoins du client, il sait faire évoluer les produits dans la même direction, et il est capable d'accéder aux informations beaucoup plus rapidement -aux informations terrain- que quelqu'un qui est dans sa sphère marketing».

Pour d'autres sociétés, il y a nomination d'un «médiateur», en l'occurrence un directeur marketing opérationnel susceptible de faire la jonction entre les différents services.

Quand elle existe, la mobilité entre commerce et marketing n'est pas forcément à double sens. Des experts soulignent que le passage de la vente vers le marketing est plus aisé et plus fréquent que l'inverse, et cela au point d'expliquer des problèmes de recrutement lorsque la direction d'une entreprise oblige les personnels nouvellement recrutés à passer une partie de l'année en immersion au service vente. «C'est vrai que les professionnels du marketing, surtout les jeunes par définition,

se définissent comme n'étant pas des vendeurs, ils ne veulent pas qu'il y ait de confusion».

La plupart des personnes interrogées témoignent des dérives des cloisonnements des deux activités vente et marketing. Elles indiquent que ces cloisonnements sont d'autant plus incompréhensibles que le marketing opérationnel est une des activités de la fonction commerciale.

### **Quels sont les éléments de marketing communément inclus dans la fonction commerciale ?**

Une majorité des réponses s'articule autour du vécu professionnel des personnes interrogées. Toutefois, les experts nous proposent une définition fine du marketing qui permet d'aller plus loin dans la définition de la fonction commerciale et d'y intégrer certains éléments du marketing.

Le marketing est défini de la façon suivante dans les entretiens :

1- «En amont, vous avez toutes les fonctions qu'on appelle intelligence marketing. Ce sont les études de marché, c'est comprendre et anticiper tout l'environnement de l'offre pour concevoir des produits différenciés et gagner».

2- Le marketing stratégique correspond à tout ce qui est segmentation, ciblage et positionnement en fonction d'une politique générale d'entreprise. «Ca peut être de la gestion de marque, donc la réflexion sur l'identité de marque, la communication... Il y a aussi concevoir l'offre. Quand on a observé l'environnement, anticipé, compris le marché, la concurrence, les technologies, les tendances, à un moment donné il faut concevoir une offre, une stratégie marketing.»

3- Le marketing opérationnel «c'est-à-dire tout ce qui est mix marketing, découle du marketing stratégique. C'est l'application des politiques élaborées en amont. Ce sont des fonctions également supports

aux commerciaux: participer à un salon, concevoir des brochures... C'est là que s'effectue la mise en œuvre des stratégies fonctionnelles. C'est à ce niveau que s'effectue le contact avec le client.»

Concernant le positionnement du marketing d'analyse par rapport à la fonction commerciale, certains font la distinction entre les personnes qui remontent l'information et ceux qui l'analysent. Il s'agit donc de deux métiers différents. Mais l'objectif est le même: vendre mieux et plus.

Une majorité de réponses obtenues exclue le marketing stratégique de la fonction commerciale. En effet, il est considéré de façon autonome comme outil d'élaboration de la stratégie d'entreprise. Dans ce cas le marketing ne se limite pas à un objectif commercial mais devient un outil de politique générale. Le marketing et la vente sont alors décrits comme des fonctions distinctes.

Par opposition, les personnes interrogées intègrent très souvent le marketing opérationnel dans la fonction commerciale. En effet, les commerciaux se servent au quotidien des outils conçus par le marketing opérationnel ou sont amenés à les créer eux-mêmes quand un service marketing autonome n'existe pas.

Les résultats des entretiens indiquent que toute la partie marketing opérationnel et l'analyse de marché s'intègrent complètement dans la fonction commerciale. En revanche, le marketing stratégique, fonction à part et autonome, en est exclu. Sur le terrain et en matière d'organisation d'entreprise, les personnes s'interrogent parfois sur la pertinence d'une séparation entre le marketing opérationnel et le marketing stratégique.

Au côté du marketing stratégique les enquêtés placent généralement la stratégie d'achat. L'achat qui ne relève pas de la stratégie est alors interprété comme une composante de la fonction commerciale.



## Evoluer en interne

**Nathalie, 40 ans**, vient d'être nommée PDG d'Avon France : 1<sup>er</sup> PDG français en 40 ans et 1<sup>ère</sup> femme PDG de cette société.

*Nathalie a commencé sa carrière commerciale chez Avon en tant que responsable de territoire. A ce titre elle assure la prospection, le recrutement et la formation des «ambassadrices». Puis elle rejoint le siège social où elle s'occupe des programmes de motivation : voyages, cadeaux pour la force de vente indépendante ou encore primes pour les salariés.*

*La jeune femme est alors repérée par la direction et bénéficie des formations internes mondiales. Elle prend ensuite la direction d'une région où elle recrute, anime et forme les commerciaux au modèle Avon.*

*Puis elle revient au siège en qualité de directrice du marketing. Sa mission est de redéfinir pour la France la stratégie élaborée en amont par la direction marketing européenne. Il s'agit d'une adaptation locale des stratégies marketing globales.*

*Elle prend ensuite la direction du Customer service où elle est responsable de l'ensemble des étapes qui vont de la commande à la livraison chez l'«ambassadrice» en passant par la gestion des règlements.*

## Evolution en interne

*A la suite de ces expériences elle prend quelques mois la direction des ventes, et maintenant, la présidence de la société française.*

*« J'ai un parcours de plusieurs années passées sur le terrain entrecoupées de plusieurs passages par le siège de la société, en occupant à chaque fois des fonctions différentes ».*

*Cette évolution interne très rapide au cours de laquelle Nathalie a occupé des fonctions commerciales et de gestion est un exemple fort de la dynamique des carrières commerciales. Elle a bénéficié de nombreuses formations internes et les a complétées par un cursus à l'ICSV. Elle a été diplômée du DESS de mercatique-vente en 2002.*

## **La fonction commerciale étendue aux achats**

L'acheteur se caractérise comme possédant une vision globale des objectifs de l'entreprise et doit pouvoir répondre aux attentes spécifiques de ses différents départements : vente, marketing, développement, production, logistique. Il doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux achats: gestion du suivi des commandes, des stocks, des budgets. Dans un souci de maîtrise des coûts, il recherche les fournisseurs, puis choisit les produits selon des critères définis avec les services de vente ou de production (qualité, coût, délai de livraison...). Il négocie les conditions d'achat et d'approvisionnement en liaison avec les services logistiques. Enfin, l'acheteur doit connaître au mieux les caractéristiques des fournisseurs et des produits. Mais il lui faut surtout scruter les marchés, entrer en relation avec les fournisseurs potentiels et rester à l'écoute des dernières innovations. Pour ce faire, il pratique la veille achat en analysant les tendances du marché des achats et des fournisseurs : une somme parfois considérable d'informations à organiser, pour une utilisation optimale.

Cette étude distingue trois types d'achats: l'achat pour la production, l'achat pour la revente, et l'achat de produits et services pour les services généraux. En fonction du type d'achat, l'acheteur n'aura pas le même parcours préalable. En effet, les acheteurs pour la production sont décrits comme des spécialistes du produit et de la production, ou ayant des profils commerciaux. Par contre, les acheteurs des services généraux peuvent être d'anciens administratifs ou informaticiens. Il est à noter que nous n'avons pas eu accès à une analyse détaillée de l'origine des acheteurs. Peut-être reste-t-elle à mener. Comprendre la diversité des acheteurs nous permettrait de nuancer les réponses qui émanent majoritairement d'un environnement commercial.

Pour les personnes interrogées, l'achat fait-il partie de la fonction commerciale ?

«Je dis toujours qu'un bon vendeur est un bon acheteur». La phrase

apparaît de manière récurrente. Les personnes interrogées interprètent la question sur l'achat de deux façons: d'une part en termes de compétences (le «bon vendeur»), d'autre part en termes plus généraux pour situer la fonction achat dans les organisations.

Au début des entretiens, «à froid», les personnes interrogées estiment que les achats ne font pas partie de la fonction commerciale mais plus leur réflexion avance plus ils estiment que les compétences correspondantes aux acheteurs et vendeurs sont proches. La plupart changeant d'avis à l'issue de cette réflexion et sont finalement enclins à intégrer l'achat dans la fonction commerciale.

### **L'achat en amont de la chaîne commerciale**

Pour certains experts et auditeurs, l'achat est une fonction différente du commerce et se trouve en amont de toute la chaîne de production. «Paradoxalement, la fonction achat est très proche des financiers et de la stratégie car il y a des enjeux au niveau de l'achat qui vont au-delà de la commercialisation». «C'est la fonction la plus importante d'une entreprise, qui va lui permettre ensuite d'être compétitive, d'avoir bien sélectionné ses bons fournisseurs». L'acheteur doit par conséquent maîtriser plus que l'environnement commercial de l'entreprise, sous peine de pénaliser cette même entreprise. Dans ce cas, l'achat relève de la stratégie de l'entreprise et se distingue de la fonction commerciale.

### **L'acheteur a-t-il les mêmes compétences que le vendeur ?**

Pour la plupart des personnes qui répondent à cette question, il apparaît que l'acheteur et le vendeur ont des compétences communes. «Aujourd'hui, les acheteurs sont issus des écoles de commerce. [...] ces gens savent négocier bien sûr mais ont aussi une culture marketing». «L'achat, évidemment, a une dimension commerciale extrêmement forte. Au-delà d'acheter, un bon acheteur est quelqu'un qui sait vendre

un projet ou une mission, qui sait vendre un challenge, son entreprise auprès des fournisseurs. Donc oui, il y a une dimension commerciale extrêmement forte». Cependant, certains nuancent leurs propos en disant qu'en dehors de la négociation, les autres compétences ne sont pas celles du vendeur.

### **L'achat et le marketing**

L'achat est parfois associé au marketing, car il demande une connaissance approfondie des marchés. «Dans les centrales d'achat, il est nécessaire d'analyser les marchés, de faire le point sur les goûts et les attitudes du consommateur, d'identifier les besoins par rapport aux analyses concurrentielles. Il y a toute une approche mercatique très importante. L'acheteur est donc un commercial».

C'est pourquoi certaines grandes entreprises ont fusionné les services achats et marketing. Ce choix d'organisation s'explique par le besoin d'un suivi de l'achat et de la distribution par les mêmes acteurs : «si notre fournisseur a envie à un moment donné de faire lui même une promotion, il choisit de faire une campagne promotionnelle et donne au distributeur un budget spécial pour aider la revente. Dans ce cas, acheter et monter l'opération de revente concerne les mêmes gens. C'est la raison pour laquelle ce ne peut être pensé que par les mêmes personnes. C'est aussi pourquoi on a intégré l'achat dans les actions marketing. Cela concerne tout ce qui est challenge, souvent monté avec les fournisseurs, les programmes de mise en place de produits, les programmes de communication, de publicité pour la revente qui se font avec le fournisseur». L'achat est alors considéré comme un des éléments d'un projet commercial.

### **L'achat comme un projet commercial :**

Certains experts constatent que l'organisation du service achat dans

les grands groupes est entrain de passer d'une gestion rationnelle (obtenir le meilleur prix) à la mise en place de partenariats de long terme avec les fournisseurs. Ce fonctionnement correspond selon eux à une démarche commerciale : «On tombe dans une vision de la fonction commerciale qui est une vision d'orchestration». L'achat dans ce cas devient une activité de la fonction commerciale: «une fonction de gestion de relations dans un réseau d'acteurs marchands».

Les personnes interrogées reviennent sur l'acheteur en indiquant finalement que ses activités relèvent d'un exercice commercial lié à des techniques d'analyse marketing ou de vente. Nombreux sont ceux qui mentionnent soit la nécessité de relations avec l'acheteur, soit des activités d'achat dans leur cadre professionnel.

L'intégration de l'achat dans la fonction commerciale dépend souvent de la vision des relations entre le service achat et les services commerciaux. Mais cela dépend aussi du secteur d'activité et de la taille de l'organisation.

Ainsi que nous avons pu le constater, la fonction commerciale est parfois considérée sous l'angle très fermé de la vente. Toutefois, les résultats de l'enquête montrent qu'en plus de l'activité de vente elle comprend des actions de préparation à la vente, d'après-vente, de marketing opérationnel, et d'achat. Cette approche très large de la fonction commerciale s'exprime de façon différente selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises.

## **1.2 - La fonction commerciale selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises**

L'intégration de l'achat, de la vente et du marketing est vécue différemment selon le secteur d'activité et la taille de l'organisation considérée.

## La fonction commerciale selon trois secteurs d'activité

Les personnes interrogées ont une perception différente de la fonction commerciale selon le secteur d'activité et la dimension des entreprises dans lesquelles elles évoluent. Il nous a donc semblé intéressant de reprendre les trois secteurs qui correspondent aux choix préalables de cette étude, à savoir la distribution, les services et l'industrie et de recenser la position des personnes interrogées en fonction de ce critère. Deux tableaux synthétisent les réponses des acteurs dits de terrains. Il s'agit de réponses aux questions concernant la dimension commerciale de la vente, l'achat et le marketing. Nous n'avons pas tenu compte ici des réponses des responsables de formation.

### La fonction commerciale et ses composantes

Secteurs/Activités	Achat	Vente	Marketing
Distribution	75%	100%	75%
Industrie	75%	100%	50%
Services	0%	100%	25%

#### Exemples:

100% des personnes interrogées indiquent que la vente s'intègre dans la fonction commerciale.

75% des personnes interrogées et travaillant dans l'industrie ou la distribution s'accordent à dire que l'achat fait partie intégrante de la fonction commerciale.

L'achat apparaît globalement comme une composante de la fonction commerciale pour les personnes qui évoluent dans la distribution et l'industrie. En effet, soit les personnes interrogées pratiquent ou participent à des activités d'achat, soit elles conçoivent l'achat comme l'un des éléments du commerce. Dans la distribution, l'essentiel du positionnement de l'enseigne se fait par les achats. Ceux-ci doivent refléter les choix commerciaux et les valeurs de l'entreprise.

Réciproquement, l'achat se nourrit aussi de la vente et des informations remontées par les acteurs de la vente. L'achat est ici vécu comme l'une des activités de la commercialisation. Par ailleurs, les actions de marketing sont vécues comme des activités quotidiennes par les responsables commerciaux de la distribution.

En revanche, les personnes travaillant dans les services insistent sur une séparation des trois activités, considérées comme des fonctions différentes situées dans des services ou départements indépendants. La fonction achat dans les sociétés de services apparaît comme moins stratégique que dans une société de distribution, ou même dans l'industrie. L'achat et le marketing sont alors perçus comme complètement indépendants de la fonction commerciale.

### **La fonction commerciale selon la taille de l'entreprise**

La fonction commerciale est aussi vécue de façons différentes en fonction de la taille des entreprises.

#### **La fonction commerciale et ses composantes**

Taille/Activités	Achat	Vente	Marketing
TPE	100%	100%	NC
PMI-PME	75%	100%	75%
Grandes entreprises	50%	100%	50%

Exemple : 100% des personnes interrogées indiquent que la vente s'intègre dans la fonction commerciale quelle que soit la taille de l'entreprise.

«Au fur et à mesure que la taille de l'entreprise s'accroît, les métiers s'affinent».

## Le chef de produit

**Magalie, 30 ans**, est « chef de produit » chez Cetelem. Aujourd'hui, elle y développe des produits d'assurance pour l'automobile. Ses fonctions consistent à construire dans sa globalité une nouvelle offre de produit. Une attitude de veille du marché et de la concurrence accompagnée d'enquêtes réalisées auprès des partenaires et des commerciaux doit permettre d'identifier les besoins, préalable à tout lancement de produit.

Magalie a débuté dans le crédit automobile après un BTS en commerce international. « Au tout début j'ai fait de la télévente, du télémarketing, je vendais des abonnements. Mais pas longtemps, ce n'est pas quelque chose qu'on fait longtemps généralement.

Pendant 5 ans j'ai été commercial sédentaire chez différents concessionnaires automobiles. Il s'agissait de vendre des produits financiers et d'assurances à tous les clients de la concession ».

Ensuite, elle devient formatrice. « J'ai été embauchée par le groupe BNP-Paribas, pour former les gens qui faisaient mon métier. »

« Et à la suite de cette expérience, on m'a proposé d'animer le partenariat Harley-Davidson/BNP-Paribas-Leasegroup. Mon rôle était de développer le chiffre d'affaires de financement chez les concessionnaires [...] »

## Le chef de produit

*ma mission était d'abord de réaliser un diagnostic, un audit commercial et de voir pourquoi ils ne vendaient pas de crédit. Dans un second temps j'ai mis en place des actions commerciales et marketing, et des formations c'est-à-dire des leviers pour pouvoir vendre plus de financement. Le nom du métier était country operating manager, en français, responsable des opérations nationales.*

*Depuis plus de 3 ans je suis chef de produit chez Cetelem. ».*

*Magalie a donc un parcours varié d'activités de vente, de coordination et promotion commerciale et de marketing. Elle est actuellement inscrite à la formation au master de l'ICSV.*

## Les TPE et les PME-PMI

Il ressort des entretiens des éléments différents selon la taille de l'entreprise. Dans les TPE, la plupart des fonctions sont regroupées et les niveaux hiérarchiques réduits. La fonction commerciale englobe alors le développement de l'activité de l'entreprise, la compréhension technique des produits, la recherche et développement, l'achat et le marketing. Le directeur assume généralement ces activités. Le marketing y est parfois méconnu ou assimilé à des fonctions de communication. Les personnes interrogées insistent sur le fait que la plupart des petites structures n'ont pas mis en place de réflexions en termes de marketing opérationnel par méconnaissance ou faute de moyen.

Dans les PME, «les structures de petites tailles n'ont pas les moyens de se payer un responsable marketing et un responsable commercial». «C'est même parfois le PDG qui fait office de cadre commercial». On regroupe donc les activités de la fonction commerciale sur une même tête.

«Chez nous, on voit le marketing comme un support commercial. On est une PME. On n'a pas les moyens de se payer un directeur marketing qui réfléchit à plein temps sur notre offre, sur ce que l'on pourrait imaginer en termes de plan marketing et de plan médias. On essaie de voir l'aspect marketing uniquement sous l'angle du support commercial. Qu'est-ce qui, dans le marketing, va nous aider à mieux vendre nos prestations ? Qu'est-ce qui va nous permettre de mieux valoriser notre offre ?»

Dans les PME de la distribution, le directeur des ventes peut être impliqué dans le secteur achats de la société. C'est lui qui va par exemple déterminer les marges de fonctionnement de son équipe. Cette approche est propre à ce secteur «car un distributeur ne produit rien, il achète pour revendre».

## Les grands groupes

Dans les grandes entreprises, les fonctions apparaissent souvent dissociées. La fonction commerciale est assimilée à la vente et est située en aval de la chaîne commerciale. Chaque activité correspond à un département particulier, fortement encadré: service commercial, service marketing, service communication, service achat, service après-vente...

Les métiers deviennent de plus en plus différenciés quand la taille de l'entreprise s'accroît. Toutefois, le développement du management de projet ou les regroupements d'activités par unités au sein de ces grandes structures sont souvent décrits. Dans ces choix d'organisations, les activités de marketing, vente et achat fusionnent.

## Conclusion de la première partie

L'étude met en avant une fonction commerciale où s'articulent et s'imbriquent des activités de marketing, d'achat et de vente.

Au début des entretiens, la vente phagocyte la fonction commerciale en termes de représentation et d'images. Au cours des échanges, cette dimension s'estompe et il apparaît que la fonction commerciale n'est pas limitée à la vente mais occupe une place plus large. En effet, les marketeurs estiment dans un premier temps qu'ils se situent en amont de la vente donc hors de la fonction commerciale. Les acheteurs pensent quant à eux «ne pas faire le même métier». Toutefois, l'analyse des compétences requises, les savoir-faire à mettre en œuvre montrent que ces domaines sont très proches voire connexes et appartiennent tous à la même famille commerciale.

La frontière entre ces différents domaines est perméable. Aujourd'hui,

les acteurs du terrain identifient des informations, des connaissances et des compétences communes à la vente, à l'achat et au marketing. A titre d'exemple, dans les entreprises, on peut constater des regroupements de services: l'intégration des activités de marketing opérationnel dans un poste achat, la fusion des services achat pour la distribution soit avec le «service commercial», soit avec celui du marketing et encore le regroupement des services marketing et vente sous une même autorité hiérarchique ou fonctionnelle.

Les exemples donnés par les personnes interrogées sont nombreux. Ils indiquent une réflexion des organisations pour mettre en place une logique de continuité entre ces trois activités notamment dans l'industrie et dans la distribution. Le secteur des services serait peu affecté par ce mouvement. Une configuration par activité y serait extrêmement marquée.

Par ailleurs, les experts insistent sur les changements organisationnels. Les modes d'organisation en entreprise sont moins hiérarchisés. De nouvelles formes se développent, notamment le management de projet. Elles touchent bien évidemment toutes les fonctions de l'entreprise. Les projets commerciaux obligent les acteurs qui y sont rassemblés à ne plus être centrés uniquement sur la relation client. Cette forme d'organisation atomise les relations et implique de fait la collaboration et le partage d'un même langage.

Par ailleurs certains experts soulignent que les mobilités professionnelles apparaissent de plus en plus horizontales. La dynamique de carrière des acteurs de la fonction commerciale pourrait donc rapidement être limitée si ces derniers ne sont pas susceptibles de s'intégrer dans toutes les activités qui composent la fonction commerciale. «Aujourd'hui, le cadre commercial est capable de passer d'une fonction de négociateur à une fonction de chef de produit au marketing demain. Il n'y a plus ces cloisonnements».

## Partie II – le «cadre commercial» en question.

L'identification du cadre commercial et de son métier est nécessaire pour appréhender les compétences et les connaissances qui lui sont indispensables en situation de travail. Ceci afin de construire une formation adaptée qui peut favoriser les mobilités professionnelles.

Lors de nos entretiens, il nous a semblé difficile de dessiner les contours du terme « cadre ».

En effet, définir ce que représente la notion de cadre commercial sans s'attacher à bien cerner ce concept tient de la gageure.

L'INSEE<sup>(1)</sup> indique une croissance du nombre des cadres dans la fonction commerciale. Parallèlement, notre étude montre que bon nombre d'acteurs de la fonction commerciale se définissent comme cadres. On peut donc, légitimement, se demander si tous les commerciaux sont cadres. Si tel est le cas, cette notion reste t-elle, alors, pertinente pour distinguer les différents acteurs d'une fonction déjà redéfinie ?

Le but de ce chapitre consiste à proposer des critères qui permettent, de façon générale, de clarifier les fonctions du cadre et de les appliquer à la fonction commerciale, pour enfin visualiser les métiers correspondants. C'est pourquoi, avant d'observer comment est perçue la notion de cadre commercial, nous nous sommes attachés à préciser, voire repréciser, ce que l'on entend par «cadre» et avons tenté de cerner quelles peuvent être les limites de cette notion à partir de quelques interrogations: qu'est-ce qu'un cadre concrètement? Comment adapter cette définition à la fonction commerciale? Peut-on, doit-on associer « cadre » et « commercial » ? Quels sont les métiers associés au cadre commercial ?

<sup>(1)</sup> *Insee première, janvier 2006.*

## II.1 La notion de cadre

On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement.

L'étude nous a montré que la notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.

### **Le cadre : un statut, une notion sociale**

En France, parler de «cadre» relève d'une approche culturelle. On peut être cadre sans avoir à encadrer une équipe. «Être cadre c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique, voire adopter un comportement particulier de consommation, c'est adhérer, légalement, à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse».

La notion française de cadre est liée à des représentations sociales qui font que le «cadre» occupe un rang, une place au sein de la société. Cette place ou ce rang lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou mode de vie du cadre et qui n'est pas, non plus, sans effet sur la perception, les exigences ou attentes que possède l'environnement quant à ce rôle. Ceci est constaté même au sein de l'entreprise.

Il apparaît au travers de l'étude que ce phénomène est moins prégnant dans les pays anglo-saxons. La séparation entre la fonction et le rôle social est alors plus marquée. Les responsabilités sont moins rattachées au statut qu'à la fonction. La désignation des fonctions est plus précise. On parle par exemple de manager, chief operator...

Il semble toutefois qu'un changement est en cours et que les grands groupes français optent de plus en plus pour ce type de désignation «le terme de cadre est trop flou, c'est ce qui explique certainement le fait que de plus en plus les grandes entreprises adoptent des termes

anglais pour redéfinir les métiers.»

Le statut de cadre n'est pas défini légalement mais il est indiqué dans les classifications professionnelles et s'acquiert soit par le biais de la formation (accès direct ou semi direct) soit par le biais de l'expérience au travers des compétences acquises ou de l'ancienneté (accès indirect).

### **Le cadre : un rôle et des fonctions**

Le cadre a aussi un rôle identifié au sein des organisations. Il est associé à des fonctions «d'encadrement» ou de «management». Mais il peut aussi occuper des fonctions opérationnelles de haut niveau. Dans ce cas il est spécialiste et plus difficilement identifiable au sein de la structure dans laquelle il évolue. C'est pourquoi nous distinguerons :

#### **- L'encadrant**

Très prosaïquement, le cadre, c'est celui qui «encadre», celui qui dirige, organise et structure une équipe. Il est chargé de définir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour l'organisation.

#### **- Le manager**

Le cadre c'est aussi celui qui «manage», qui anime une équipe. Il peut être dans l'application de décisions prises en amont et gérer des individus ou encore il peut déterminer lui-même les orientations de certains acteurs sans liens hiérarchiques.

#### **- Le spécialiste**

Toute l'ambiguïté du terme cadre provient de son acception en termes de connaissances: le cadre c'est aussi celui qui sait. Il a la connaissance ou l'expérience. C'est le spécialiste, et il est reconnu en tant que tel. Ce dernier critère contribue à rendre floue la notion du cadre dans la mesure où il englobe toute sorte d'activités non identifiables et

indépendantes des notions d'encadrement et de management.

Le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé (niveau I ou II), par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié comme tel par une entreprise.

Ces critères peuvent se croiser avec les trois éléments cités plus haut (encadrement, management et spécialité). De là émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre.

Matrice

Origine	Rôle	Encadrement	Management	Spécialité
Formation				
Expérience				
Poste occupé				

### L'origine des cadres détermine leur rôle dans l'entreprise

Les flèches correspondent aux mobilités constatées.

Issue des entretiens, cette matrice au demeurant généraliste montre que, majoritairement, les formations orientent les «cadres» vers des fonctions d'encadrement, l'expérience ou l'ancienneté favorisent les fonctions managériales tandis que les structures répondent à leurs besoins spécifiques par le recrutement de spécialistes.

Elle nous permet de circonscrire la notion de cadre que nous allons tenter d'adapter à la fonction commerciale en traitant le cas du « cadre commercial ».

## **Le «cadre» commercial**

Un commercial est un acteur de la fonction commerciale telle que nous l'avons définie dans la première partie. Un commercial est donc une personne qui a un rôle dans un acte de vente, d'achat ou de marketing.

Notre enquête montre que les commerciaux ont généralement accès au statut cadre pour des raisons multiples et que parfois, l'image du commercial et celle du cadre commercial sont identiques. Les critères qui définissent le commercial sont parfois assimilés à ceux définissant le cadre.

L'accès au statut cadre apparaît comme allant de soit dans la fonction commerciale. Le recours au statut de cadre est parfois utilisé dans des organisations comme moyen d'adaptation à un environnement réglementaire perçu comme contraignant. L'accès direct au statut cadre valorise les formations et les diplômes dispensés par les écoles de commerce. Des raisons liées au rôle du commercial dans l'entreprise sont aussi avancées.

On peut se demander s'il est pertinent d'accoler les termes cadre et commercial et si la notion de cadre existe bien dans la fonction commerciale.

### **Un accès au statut cadre courant dans la fonction commerciale**

Le flou déjà constaté autour de la notion de cadre réapparaît au sein de la fonction commerciale.

En effet, les personnes que nous avons interrogées remettent en cause la pertinence du statut cadre en signalant qu'il recouvre aussi bien des fonctions que des niveaux hiérarchiques. Il n'y a pas toujours de différence entre les personnes qui ont un statut de cadre commercial et celles qui n'en ont pas: «on va trouver des commerciaux qui sont cadres et puis des commerciaux qui ne sont pas cadres et qui font pourtant la même chose».

Pour certains, cette généralisation du statut cadre est due en partie à la mise en place des 35 heures. En effet, le statut cadre a servi à contourner cette législation dans un domaine où les horaires de travail sont communément très élevés, et ne sont pas quantifiables, car les commerciaux de la vente sont très souvent à l'extérieur de l'entreprise.

Le statut cadre est aussi parfois accordé comme un gage de reconnaissance au sein de l'entreprise. Pour le cadre commercial, cette reconnaissance est souvent vécue de façon ambiguë dans la mesure où l'acquisition du statut entérine souvent des fonctions existantes et n'est pas accompagnée d'une revalorisation salariale de façon systématique. Les personnes interrogées s'accordent à dire que ce mode d'obtention du statut cadre est moins fréquent.

Enfin, les conventions collectives permettent parfois d'accorder un statut cadre en fonction d'un niveau d'études sans tenir compte des activités. On peut penser que l'élévation des niveaux de formation a accentué le processus d'accroissement du nombre de cadres dans la fonction commerciale au sens large de façon automatique.

La conséquence de ce flou créé par la notion même de cadre est de brouiller les images entre la notion de cadre commercial et celle de commercial.

### **Le cadre commercial et le commercial**

Dans les entretiens, la distinction entre cadre commercial et commercial ne va pas de soi. Une partie des personnes interrogées indique ne pas faire de différence entre un commercial et un cadre commercial.

Le commercial (ici au sens de vendeur), compte-tenu de sa relation au client, a un rôle de représentation fort. Pour beaucoup, il représente

l'entreprise à l'extérieur. Il a donc une responsabilité, celle de l'image de l'entreprise et celle de son devenir. C'est pourquoi certains disent que « tous les commerciaux devraient être des cadres ».

### **La représentation du cadre commercial**

En termes de représentation, deux opinions opposées sont présentes dans les entretiens. D'un côté, on décrit un cadre commercial sans image propre et perçu comme un commercial vendeur. De l'autre côté, les enquêtés insistent sur les compétences demandées au manager commercial, sur ses nouveaux métiers et son ouverture aux autres fonctions de l'entreprise. Le cadre commercial est un manager dont les compétences en termes de gestion, finances... sont variées. Le cadre commercial n'est plus un vendeur mais un généraliste de la fonction commerciale.

### **Le cadre commercial perçu comme un vendeur**

« Ça n'a pas évolué, tout le monde pense que c'est la personne qui va au restaurant, qui mange avec ses clients, qui y va en costume cravate, qui gagne de l'argent,... ». Pour ses collègues, qui ne comprennent pas forcément son activité, « c'est un électron libre dans l'entreprise, c'est-à-dire que c'est celui qui n'est pas dans l'entreprise, qui n'est pas toujours derrière son bureau... En plus il est payé sur ses résultats et pas les autres... bien sûr, les chargés de clientèle, les grands comptes, ils font ce qu'ils veulent! Ils ont une image de commerciaux. Et en plus ils sont payés sur leur chiffre ».

Cette image varie dans le temps. « Le commercial peut être très brillant, on va pourtant le reconnaître comme primaire, rustre, avec beaucoup de défauts. Le commercial aujourd'hui n'a pas le retour d'estime qu'il devrait avoir dans son entreprise. C'était pourtant le cas il y a une vingtaine d'années environ. La représentation s'est dégradée ».



## Responsable achat

**Juliette, 45 ans**, a débuté en 1978 en qualité d'employée de bureau et assistante technique secrétariat. Ensuite, elle rejoint le service commercial d'une société de prêt à porter « Je m'occu- pais des clients, principalement des contacts téléphoniques, des courriers mais aussi de la saisie de commande et de la facturation. ». Après cinq années passées dans la distribution, elle devient secrétaire commerciale dans la filiale française d'un grand groupe industriel de fonderie. Cette filiale se compose de 130 salariés. « J'y suis restée. Ma fonction a évolué. Après un an et demi au secrétariat commercial, j'intègre le service achat comme collaboratrice du service dans un premier temps et, à partir de l'année 2000, comme responsable achat des matières premières de la société. »

« Mon rôle consiste à acheter l'acier qui est la matière première de la société. Il y a bien sûr la consultation des fournisseurs potentiels, la négociation des marchés, la mise en place de la stratégie d'achat que l'on peut mener avec le groupe, les décompositions et les analyses des zones de prix, le choix des fournisseurs, l'établissement et le suivi du budget, les recherches de nouveaux produits, de nouveaux fournisseurs, la gestion du stock, le suivi et le respect des délais puisque je m'occupe aussi de la partie approvisionnement, le suivi des règlements, des litiges qualité, la cotation des fournisseurs ... »

## Responsable achat

*Juliette a validé son expérience professionnelle et intégré une formation au diplôme de responsable commercial de l'ICSV. « Depuis que j'ai suivi cette formation, on m'a confié la fonction marketing. Je travaille avec le directeur commercial à développer et mettre en avant la technique de notre société. Mon diplôme me sert aussi dans la fonction achat, puisque l'étude d'un marché s'applique aussi bien à un marché pour vendre qu'à un marché pour acheter. Comment peut-on bien acheter, si on ne connaît pas le marché dans lequel on achète et comment peut-on bien vendre, si on ne connaît pas le marché dans lequel on vend ? »*

## Le cadre commercial perçu sous l'angle de ses connaissances et compétences

La seconde opinion est plus positive. L'image interne à l'entreprise a pu se modifier «du fait des écoles, que la génération commerciale actuelle est composée d'hommes et de femmes qui ont un niveau de culture, tant au plan économique qu'au niveau de celui de la connaissance d'entreprise, qui n'a rien à voir avec celui de leurs prédécesseurs d'il y a 20 ans». Il semble que cela impacte l'image professionnelle des commerciaux. «Dans le monde de l'entreprise aujourd'hui, on vous dira qu'effectivement les commerciaux qu'on rencontre, surtout les plus jeunes, n'ont plus rien à voir avec les commerciaux à l'ancienne».

L'image du commercial et notamment celle du cadre commercial se modifie avec la diversification des métiers du commerce et l'évolution des activités. Les compétences demandées aux commerciaux sont de plus en plus étendues: «passer à une fonction d'encadrement, être commercial dans une société plus innovante, va demander à nouveau des niveaux d'autonomie, des niveaux de capacité, d'appréhender, d'innover, d'intégrer son environnement». Le secteur d'activité et le niveau d'encadrement impacte la représentation du commercial.

### **La notion de cadre commercial est-elle pertinente ?**

Les personnes interrogées insistent sur l'ambiguïté concernant la notion de cadre commercial.

Ainsi si l'on s'attache à la notion de cadre, nous avons pu constater que cette notion est à la croisée de critères socioculturels et fonctionnels; qu'elle oppose le critère de représentation (le statut) à celui d'organisation (le métier) et que tout ceci génère quelques difficultés à définir objectivement ce que signifie ce concept.

Ce dernier a donc été défini à partir du croisement de six critères que nous allons naturellement retrouver au sein de la fonction commerciale : l'encadrant, le manager et le spécialiste d'une part et l'accès par la formation, l'expérience ou le recrutement direct d'autre part (cf. matrice ci-dessus).

Pour ce qui concerne l'axe commercial l'étude nous a également montré que, souvent, la fonction de «commercial» était phagocytée par la vente, que lorsque ces deux notions sont séparées il apparaît une différence notable en termes d'image et de compétences requises.

En l'occurrence, il semble que les métiers du commerce exigent désormais des compétences transversales (en marketing, management ou vente) qui dépassent le simple statut de cadre et orientent la fonction vers des métiers désormais mieux cernés s'appuyant sur des critères managériaux ou d'encadrement.

A la vue de ces éléments, il nous a semblé intéressant de formuler une typologie des métiers qui tient compte de l'évolution de cette notion «d'encadrement» et des changements dans les modes d'organisation des entreprises. Cela devrait nous permettre d'avoir une vision plus large des acteurs de la fonction commerciale sans être limité par les difficultés mentionnées sur la notion de cadre.

## L'Hypermarché

**Alban, 30 ans**, a débuté il y a sept ans comme cadre commercial chez Auchan en qualité de chef de rayon.

Chez Auchan, quelle que soit la fonction dans laquelle vous souhaitez évoluer, occuper le métier de chef de rayon est un passage obligé. Ceci est la culture propre de cette enseigne d'hypermarchés. Ce poste est accessible à partir d'une école de commerce ou par le biais de promotions internes (un peu plus de 30% des cadres en 2004 étaient promus en interne).

« Le chef de rayon aujourd'hui dans un grand groupe, c'est quelqu'un qui a des responsabilités d'encadrement de 5 à 30 personnes, qui gère un chiffre d'affaires important et qui a une vraie responsabilité commerciale, humaine et financière. Il forme son équipe ainsi qu'un stagiaire chef de rayon s'il en a besoin ».

Alban a ensuite été promu chef de marché. « C'est vraiment un métier de marketing pur et dur, c'est-à-dire le choix des assortiments dans un premier temps, la définition de la politique de prix (en respect avec la stratégie nationale), la mise en place des évènementiels, la définition de la politique promotionnelle, c'est-à-dire ce qui doit être mis en avant en fonction des différentes saisonnalités. Et bien sûr le management de l'équipe qui s'occupe du remplissage, et de la maintenance, soit, selon les rayons, de 5 à 30 personnes. »

## L'Hypermarché

*Il occupe aujourd'hui le poste de chef de caisses. Ses fonctions actuelles correspondent à des activités de management, d'organisation de la charge de travail pour 120 hôtesses de caisses, de la gestion des problèmes clients au sein du magasin, ainsi que de la responsabilité des flux financiers.*

*Alban est diplômé du DESS de l'ICSV depuis 2002. Il souhaite continuer à travailler dans le secteur de la distribution « où l'on ne s'ennuie jamais » et intégrer des fonctions de ressources humaines.*

## II.2 Les métiers du cadre commercial

Compte-tenu de ce que nous venons de voir, la notion de cadre commercial devrait disparaître au profit de termes désignant les fonctions de responsabilité, d'encadrement et de management. En effet, la mixité du statut et de la fonction que recouvre le mot «cadre» rend confuse toute interprétation. Nous avons donc choisi de nous attacher plutôt aux grandes familles de métiers associés à la représentation du cadre commercial. Ce choix doit permettre de prendre en compte la variété des métiers de la fonction commerciale telle qu'elle a été définie dans la première partie.

Eu égard aux résultats des entretiens et des métiers qui ont été associés à cette notion de cadre commercial, nous proposerons ici six familles de métiers.(\*). Dans cette étude, nous nous sommes limités à la présentation de quelques métiers qui pouvaient illustrer notre propos.

La typologie retenue correspond à six grandes familles de commerciaux:

- le dirigeant commercial
- le manager commercial
- le responsable commercial de centre de profit
- le responsable de projets commerciaux
- le spécialiste commercial
- l'expert commercial

Il est à noter que parmi les familles de métiers nous distinguons l'expert du spécialiste. Nous avons pris comme présupposé que les connaissances scientifiques ou techniques de l'expert étaient acquises en dehors de la sphère commerciale. Le spécialiste en revanche travaille plus particulièrement sur une activité commerciale c'est-à-dire la vente, le marketing ou l'achat.

\*« *Le référentiel des métiers cadres des fonctions commerciale et marketing* » de l'APEC propose des définitions de différents métiers de la fonction commerciale qui peuvent compléter cette présentation».

## **Le dirigeant commercial**

Un cadre plutôt bien identifié lors des entretiens est le directeur commercial. Il est associé à des postes de direction et participe à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise.

«Je pense que l'appellation de directeur commercial n'est pas si facile à obtenir, c'est un titre qui garde quelques lettres de noblesses. Un directeur commercial donne des directions commerciales, donc c'est un titre clair par rapport au profil. Son titre implique une notion de direction, de pouvoir sur les hommes, et c'est lui qui infléchit la barre à droite ou à gauche, selon la stratégie de l'activité qu'il dirige. C'est la seule fonction à la quelle on peut aspirer en sachant ce qu'on fera.»

Aujourd'hui le directeur commercial dispose de compétences variées. C'est à son niveau que s'opère une collaboration voire une fusion entre les différents services marketing et vente. Ce directeur commercial soit chapeaute les deux services, soit travaille en très forte proximité mais sans lien hiérarchique avec le directeur marketing.

Le directeur commercial peut parfois être associé au manager commercial. La distinction que nous avons établie ici porte sur des critères d'autonomie de prise de décision.

Le directeur marketing est aussi associé à cette famille de dirigeants.

Peuvent être intégrés à cette catégorie les directeurs de magasin de grande taille (Hypermarché, Grandes surfaces spécialisées), qui compte tenu du poids financier du magasin dans l'enseigne, ont un rôle de définition stratégique de la politique commerciale de l'établissement.

## **Le manager commercial**

Les personnes interrogées notent que les managers commerciaux connaissent une évolution de leurs fonctions vers le management et la gestion. L'évolution des outils commerciaux implique le développement d'activités de gestion et de contrôle.

Nous avons considéré que ce manager pouvait être responsable d'une zone géographique, d'un secteur ou encore de l'animation d'un réseau.

Plusieurs métiers peuvent être associés à ce manager, qui peut être :

- Responsable d'une zone géographique: par exemple un directeur régional des ventes,
- Responsable d'un secteur: le chef de rayon dans les grands groupes, les chefs de département.
- Responsable de l'animation d'un réseau: ils'agit ici d'une responsabilité indirecte d'animation. Ce responsable a en charge les produits qu'il vend ainsi que la formation des commerciaux des distributeurs.

Ces managers ont un rôle de conseil, d'accompagnement et de contrôle de l'activité des commerciaux sur le terrain. Les personnes interrogées dans l'enquête indiquent conserver une activité directe de prospection commerciale notamment auprès des grands comptes de leurs zones géographique. Ce sont le plus souvent des responsables qui ont précédemment occupé des postes de commerciaux. Lors des entretiens les personnes ont été interrogées sur l'origine des cadres commerciaux, elles ont répondu largement que les managers commerciaux décrits ci-dessus étaient plutôt d'anciens commerciaux.

### **Le responsable commercial d'un centre de profit**

Il peut s'agir dans les services d'un responsable d'agence, d'un responsable d'un département de distribution, d'un directeur de boutique. Certains category manager peuvent être responsables de centre de profit. Un portrait de responsable de centre de profit est donné dans la troisième partie de ce document.

### **Le responsable de projets commerciaux**

« L'aptitude à travailler avec d'autres fonctions et les autres métiers m'apparaît être une évolution forte du métier de commercial. » Les

modes d'organisation par projet se développent. Dans ce cadre, le responsable doit avoir une culture commerciale large et s'adresser à tous les acteurs de l'entreprise.

A titre d'exemple de métiers associés à ce type d'activité, on peut citer le chef de projet.

### **Le spécialiste commercial**

En fonction des secteurs, on constate un regroupement d'activités autour de certains spécialistes.

Dans le secteur de la distribution, les personnes interrogées notent une concentration des activités de négociation aux niveaux des responsables grands comptes.

L'ingénieur grands comptes est systématiquement cité dans les entretiens. Quand il a la responsabilité d'encadrement, il est identifié dans les managers commerciaux de cette typologie.

D'autres spécialistes, mais cette fois-ci du marketing, peuvent être intégrés dans cette catégorie: le chef de produit, le responsable marketing opérationnel. La particularité de ce spécialiste du marketing ou de la vente telle qu'elle est décrite par les personnes interrogées lors des entretiens est de s'adresser non seulement à des personnes expérimentées mais aussi à des personnes sans expérience.

Par ailleurs, on peut classer dans les spécialistes les responsables export qui sont de fait tournés vers l'international et disposent d'une culture large en commerce international, ou encore l'acheteur.

### **L'expert commercial**

L'expert est caractérisé par ses compétences scientifiques ou techniques. Il n'est pas issu d'une formation commerciale mais technique.

On peut citer ici l'ingénieur avant-vente qui peut de par ces connaissances techniques appuyer une vente et conseiller celui qui est

chargé de la vente.

Les chargés d'études peuvent être placés ici dans la mesure où leur formation poussée en statistiques leur permet d'apporter une expertise dans la collecte et l'exploitation des données des marchés.

L'ingénieur d'affaires qui a pour mission de construire un projet et de suivre son exécution peut aussi être rattaché à cette catégorie.

Cette typologie nous permet d'appréhender les compétences générales de chaque catégorie de métiers.

Plus on évolue vers des métiers de management, de gestion de projet, plus les compétences demandées sont transversales. Le degré de spécialisation est d'autant plus grand que l'acte de vente, l'analyse ou le produit est spécifique.

Dans cette deuxième partie la notion de cadre ne semble pas pertinente pour dresser un état des lieux des métiers commerciaux rattachés à ce statut. En effet, en dehors des fonctions de directions commerciales qui sont assez bien reconnues par les personnes interrogées comme des fonctions de cadre, la distinction entre cadre commercial et commercial reste extrêmement vague.

Aussi avons-nous proposé une typologie de six grandes familles de métiers. Elle a été établie à partir des métiers associés à la représentation du cadre commercial et peut très certainement être enrichie. Toutefois, elle présente une vision large de la fonction commerciale sans cloisonnement par activité.

### Partie III - Zoom sur les métiers du «responsable commercial»

Nous avons défini le cadre commercial en fonction des secteurs d'activités et des métiers. Parmi les métiers associés au cadre commercial, les personnes interrogées citent en illustration le « responsable commercial ». Il s'agit soit d'un métier, soit d'un terme générique désignant une catégorie de métiers.

Lors de nos entretiens, le responsable commercial est le plus souvent identifié comme un généraliste du commerce. Les experts interrogés indiquent que dans les entreprises, « il y a de plus en plus de responsables vente et marketing ». La notion reste vague et l'on peut donc se demander qui sont vraiment ces responsables commerciaux, le rôle qu'ils tiennent, quels sont les postes qu'ils occupent.

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous essaierons dans un premier temps de revenir sur les notions de responsable commercial telles qu'elles apparaissent dans les définitions de métier (APEC) ou dans les offres d'emplois puis de les confronter aux contenus des entretiens. Pour compléter ce profil, nous étudierons ensuite les outils utilisés par le responsable commercial.

Pour conclure, il nous a semblé intéressant d'illustrer l'ensemble des éléments développés dans cette étude par le portrait d'un responsable d'une agence commerciale. Ce portrait permet de bien comprendre la pratique de ce métier. Il est en parfaite adéquation avec les connaissances et compétences qui sont visées par le diplôme enseigné à l'ICSV sous le titre de « responsable commercial en vente et en mercatique ».

### III.1 Le responsable commercial

Ainsi que nous l'avons vu dans la partie précédente, le statut de cadre est souvent octroyé indépendamment des fonctions réellement occupées. Ce problème de dénomination est patent et les entreprises, pour tenter de palier ce malaise, ont cherché à se recentrer sur les fonctions en attribuant de nouvelles appellations, en particulier en créant la fonction ou pseudo fonction de «responsable». On trouve ainsi, des responsables administratifs, responsables de gestion, responsables informatiques et... des responsables commerciaux.

Qu'est ce qu'un responsable ? Une définition du Larousse nous précise que sous cette dénomination on désigne :

Toute Personne qui est tenu de répondre de ses actes ou dans certains cas de ceux d'autrui; toute personne qui a le pouvoir de prendre des décisions dans un groupe organisé.

Nous pouvons constater que cette définition n'est pas très éloignée de celle du cadre. Elle présente une notion élargie de «l'encadrement» avec un engagement centré sur la personne qui doit désormais assumer ses actes. Toutefois le terme est plus fonctionnel et peut couvrir chaque strate de l'entreprise selon un pouvoir de décision qui a été établi en fonction du poste occupé.

Pour ce qui concerne le cas spécifique du «responsable commercial», les entretiens nous montrent que ce terme initialement utilisé pour désigner un métier se substitue de plus en plus au terme de cadre et atténue ainsi le poids de la représentation sociale que confère le statut de cadre.

Les experts eux-mêmes ont souvent fait la remarque suivante : «je préférerais que vous me parliez de responsable commercial. Cadre commercial est associé à une connotation d'échelle d'une convention d'entreprise, cela correspond à une culture passéiste»

La conséquence de l'élargissement de cette notion est que, désormais,

être responsable commercial ne correspond plus à un métier particulier (référence fiche Rome) mais couvre un ensemble d'activités plus ou moins référencées que nous allons tenter d'analyser.

### **Une kyrielle de dénominations pour le responsable commercial**

Comme nous venons de le préciser, il n'y a pas de définition générale du responsable commercial. Il n'existe donc pas de fiche métier correspondant stricto sensu à cet énoncé avec un référentiel de compétences correspondantes.

Nous constatons que dans les offres d'emploi et dans les propositions de formation, le terme de «responsable commercial» est utilisé de plus en plus pour remplacer les termes de «technico-commercial» et «commercial». Il y a comme une volonté d'appliquer une terminologie valorisante à des profils de postes plus particulièrement liés à la vente.

Il est aussi couramment associé à des profils de managers ou de spécialistes (par exemple de spécialiste export). Le responsable commercial a donc une acception très large.

### **Le «responsable commercial» manager**

Les personnes interrogées qui déclarent avoir occupé des postes avec le titre de responsable commercial ont une expérience de terrain. Ils ont généralement une très bonne connaissance du secteur dans lequel ils agissent. Ils se définissent comme «expert du métier». «Cette expertise est technique et technologique, elle passe par une parfaite connaissance des produits et de l'environnement concurrentiel». Cette expérience de terrain est mise en avant. Elle constitue un véritable gage de connaissance du secteur d'activité. Elle permet au responsable commercial une reconnaissance de la part de ses pairs, des subalternes et de l'autorité hiérarchique. Ce dernier point renforçant l'autonomie du responsable commercial.

Le responsable commercial se présente alors comme un cadre intermédiaire qui occupe une place de pivot entre les unités opérationnelles et la direction générale. Il est défini comme celui qui joue un rôle managérial. Parfois, sa responsabilité peut aussi s'exercer de manière horizontale dans le cadre d'une gestion de projet ou d'une animation de réseau. Il dispose de compétences variées en marketing, en vente et aussi dans les achats. Compétences qu'il met en œuvre au quotidien.

Il manage une équipe de commerciaux dans le domaine de la vente ou du marketing. Le management peut être aussi bien hiérarchique que fonctionnel. Il est généralement rattaché à la direction générale pour les Petites et Moyennes Entreprises. Dans les grands groupes, il est rattaché au directeur commercial.

Dans les offres d'emploi, il est parfois assimilé à un responsable de centre de profits. Dans cette logique, le «responsable commercial» est individuellement responsable des résultats financiers. Sa hiérarchie n'interfère pas sur ses actions mais assure uniquement un contrôle a posteriori. Le responsable commercial est donc autonome dans la mise en place des outils et des méthodes qui lui permettront d'assurer sa réussite et celle des personnes avec lesquelles il travaille.

Dans les grandes entreprises, il met en œuvre les stratégies générales. Mais il participe à l'élaboration de la stratégie commerciale de son unité, ou du département dont il s'occupe. Il définit les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir. Il a une activité d'analyse des résultats généraux des ventes, et doit comprendre les contraintes du marché et des clients. Cela lui permet de décider des actions de développement et d'ajustement de son offre. Il définit les prix et gère les problèmes de marge, il veille en outre à la fidélisation des clients.

Dans les petites structures, le responsable commercial recrute lui-même les équipes de terrain. Il anime et forme sa force de vente, coordonne et gère les activités nécessaires à la réalisation de la politique commerciale. Dans la distribution, il est chargé d'une partie des relations avec les

fournisseurs, soit directement, soit indirectement, en accompagnement de l'acheteur.

Le responsable commercial définit le plan d'action commercial. Il met en place des outils de communication et des actions de marketing opérationnel: présence sur les salons ou lors d'évènements locaux ou internationaux, opérations de trade marketing, ...

Le responsable commercial possède des compétences transversales: il maîtrise les techniques de vente, la gestion financière, et il doit parfois posséder des connaissances techniques, selon le secteur d'activité de l'entreprise. Les interactions avec les autres directions (générale, financière, marketing, ressources humaines) sont nombreuses. En tant que cadre intermédiaire de haut niveau, il est amené à travailler avec différents interlocuteurs, du commercial au PDG.

Il s'occupe de la gestion des stocks et s'assure de la bonne rotation des produits. Il effectue une remontée régulière d'informations auprès de la Direction.

L'anglais est désormais indispensable pour progresser dans l'entreprise et négocier avec les clients internationaux à l'instar du responsable commercial export défini par l'APEC.

Au cours des entretiens, un responsable commercial illustre ainsi son activité : « j'étais responsable commercial. J'avais en charge la responsabilité du développement et de la gestion du portefeuille clients et prospects pour les industries et les commerces, dont à peu près 50% de grands comptes. Je m'occupais aussi de l'organisation, de la prospection et de l'élaboration de la base de données, du suivi des actions, de la rédaction et de la mise en œuvre des procédures commerciales, des négociations financières et du recrutement. Ça va loin! C'est la micro-entreprise dans l'entreprise : élaboration des tarifs, contrôle de la qualité des prestations, gestion des incidents (si sur le trajet, il y a un compacteur qui tombe en panne ou s'il faut le changer...) sans oublier les achats. Je m'occupais aussi des achats de tous ces matériels ».

## D'Attaché commercial à Category manager

**Mikael, 28 ans**, est aujourd'hui Category manager chez Unilever.

Après avoir suivi une formation Bac + 3 en marketing et vente, il débute chez Xerox en tant qu'attaché commercial. En quelques mois il y apprend les techniques de vente de l'entreprise.

Il intègre ensuite le groupe Unilever en qualité de chef de secteur à Rennes et occupe cette fonction pendant 2 ans et demi. Mikael définit le chef de secteur comme le représentant d'une catégorie de produits de grande consommation auprès des distributeurs. Sa mission est de contrôler l'assortiment des points de vente, et le référencement rapide des innovations. Il négocie les plans promotionnels en volume, et optimise l'espace linéaire de ses magasins en proposant des recommandations merchandising pour maximiser les ventes. Il s'occupe également de la gestion des stocks en direct dans les hypermarchés Leclerc.

Puis Mikael rejoint le siège social où il évolue sur un poste de « Demand Planner » au département logistique d'Unilever. « J'étais responsable de la prévision des ventes et de la gestion des stocks sur les marques Signal, Sun et Cif. J'avais en charge la planification de 13 sites de production européens. C'est un métier passionnant au centre de l'entreprise. Le Planner travaille en étroite collaboration avec les usines, mais aussi le département des ventes, le marketing et le contrôle de gestion ».

## D'Attaché commercial à Category manager

*«Parallèlement j'ai repris une formation à l'ICSV- Cnam en cours du soir financée par ma société. A l'issue de ce DESS, mon objectif était d'évoluer vers l'encadrement des ventes ou du marketing, et c'est chose faite depuis février 2006. J'ai rejoint la fonction de Category manager.»*

*Le category management est un métier transversal en contact permanent avec les chefs de produits, les comptes clé, les planners, mais aussi les acheteurs nationaux de la grande distribution. Le category manager est responsable d'une catégorie de produits pour un ou plusieurs distributeurs. Il analyse le marché, définit et met en œuvre une stratégie d'assortiment et promotionnelle destinée au client distributeur.*

*Mikael a ainsi évolué tous les deux ans au sein de sa société. Selon lui, ce profil atypique « commercial/ logistique » couplé à la formation de DESS de mercatique-vente obtenu à l'ICSV sont deux éléments qui ont particulièrement accru ses compétences et joué un rôle de tremplin dans sa carrière.*

## Les outils du responsable commercial

Il ressort des entretiens quatre types d'outils nécessaires au responsable commercial :

- les supports d'informations (tableaux de bords, résultats d'études...)
- les connaissances nécessaires à l'interprétation de ces informations.

Le responsable commercial est de plus en plus amené à utiliser des données qui sont censées lui fournir des connaissances sur le marché et la concurrence. Les enquêtés insistent sur la nécessité de former les responsables commerciaux à l'interprétation des résultats. «On ne peut pas être responsable commercial aujourd'hui sans être à même d'analyser le client. Par exemple: savoir analyser un portefeuille de clientèle, une segmentation client, connaître les études de géomarketing ainsi que la performance de l'action commerciale».

- certains experts insistent sur l'enjeu d'une compréhension des outils de CRM (Customer relationship management, gestion de la relation client) par les responsables commerciaux qui peuvent notamment être amenés à accompagner leur équipe dans l'utilisation de ces applications. Sur le terrain, les auditeurs connaissent mal ou peu les CRM ;

- les enquêtés mettent l'accent sur les outils de communication classique.

Le responsable commercial, tel qu'il est défini dans les annonces, les profils métiers et par les personnes interrogées, dispose d'un champ d'actions très large.

Afin d'illustrer les activités possibles du responsable commercial, nous avons choisi dans cette troisième partie de mettre plus particulièrement en avant un profil de «responsable d'agence commerciale». Nous retrouvons par ailleurs au travers de ce portrait l'ensemble des éléments développés dans l'étude.

### III.2 : Portrait d'un responsable commercial

Parallèlement à la présentation des résultats de cette étude réalisée auprès d'élèves de l'ICSV, nous avons sélectionné différents parcours professionnels qui ont été insérés dans ce document. Il nous a semblé intéressant de les compléter par le portrait plus précis d'un ancien élève dont la description de poste complète la présentation du responsable commercial d'un centre de profit.

#### Quel est votre parcours ?

J'ai une formation technique dans le domaine des produits techniques industriels. J'ai travaillé tout d'abord chez un fournisseur majeur du groupe. Nous vendons des produits techniques à l'industrie et on ne peut pas dissocier la partie technique de la partie commerciale. Quand on vend un produit, on ne peut pas être seulement vendeur. Il faut forcément montrer les qualités du produit, faire des démonstrations et accompagner le client en amont et en aval de la vente. C'est-à-dire dans la prescription, dans la compréhension réelle de son besoin et dans l'apport des produits techniques et ensuite dans l'accompagnement par de la formation (par du service, de la maintenance et de la relation).

J'ai commencé technico-commercial itinérant sur un secteur géographique. Je couvrais un grand nombre de territoires pour faire de l'assistance au distributeur sur des produits techniques. Ensuite, j'ai souhaité développer des gammes de produits qui n'existaient pas dans l'entreprise et très peu en France. J'ai donc évolué de technico-commercial à chef de produit avec également une action étendue en vente directe envers des PME et des grands comptes. J'ai donc transformé ma fonction initiale en une fonction beaucoup plus autonome et plus intéressante aussi pour l'entreprise. J'ai évolué naturellement comme cela. Puis j'ai senti qu'il me manquait des outils. Ils m'ont été donnés, dans le cadre de la formation continue, par l'ICSV.

Ensuite, j'ai changé de société et je suis devenu ingénieur commercial. Je ne vendais qu'à des grands comptes, sur toute la France, des produits dans différents domaines: énergie, automobile....

## De l'employé libre service au consultant

**Frédéric, 43 ans**, se définit comme autodidacte.

*A la suite de son bac D, il débute dans un « magasin de proximité » chez Casino et parallèlement il suit la formation interne à la vente organisée par le distributeur. Très vite, Frédéric devient délégué régional. « Il y avait un rôle de gestion, d'animation commerciale, d'encadrement et de gestion de ressources humaines. »*

*« La grande distribution donne une possibilité de progresser quand on a des résultats. C'était le cas, j'avais des résultats, donc très vite on m'a proposé par mutations, -la mobilité est importante- un statut et une progression financière. Puis, je me suis dit que ce serait bien d'aller voir le client de l'autre côté du terrain ». Frédéric rejoint alors un des fournisseurs.*

*D'attaché commercial il devient ensuite chef de région. « J'étais un chef de région un peu particulier. Je faisais du trade-marketing sans le savoir (ça ne s'appelait pas encore du trade-marketing). Je travaillais en interne avec les chefs de produit qui avaient un rôle de lancement de produits avec très peu d'analyse de marché. C'était une culture produit, et moi, venant du terrain, je mettais une couche marketing en fonction de la veille que je pratiquais par rapport à la concurrence [...] C'est-à-dire l'étude des facteurs clés de succès notamment des concurrents,*

## De l'employé libre service au consultant

*l'adaptation à notre savoir-faire, et le montage d'offres promotionnelles qui répondaient à la demande de nos clients. »*

*« Après cette expérience, je suis venu à l'ICSV une première fois. J'avais envie de valider mes acquis, d'acquérir des outils théoriques, et puis je souffrais d'un complexe par rapport aux gens diplômés. » Une fois le diplôme de deuxième cycle obtenu, Frédéric occupe des postes de « commercial grands comptes » et de directeur commercial. « Dans les structures qui m'ont recruté, c'était le directeur commercial qui faisait office de « grands comptes », et ensuite j'ai été moi-même directeur commercial dans des sociétés plus petites où je manageais la force de vente. »*

*Puis, avec un projet professionnel tourné vers le consulting, il revient à l'ICSV compléter sa formation par le DESS de mercatique-vente. Il présente l'examen de l'EMC\* et suit des enseignements de conseil aux entreprises.*

*Depuis 5 ans, il est consultant en « stratégie marketing et développement commercial ».*

---

\* Le label de l'EMC (european marketing confederation) est délivré par la Confédération du marketing

**Faites vous une différence entre une vente à un grand compte et une vente usuelle ?**

J'ai eu la chance d'avoir mûri dans la distribution. On apprend à ménager le distributeur et le client. Bon nombre de fournisseurs ne savent pas vendre à des distributeurs, il y a un état d'esprit et un accompagnement à faire. Il faut prendre en compte les besoins de ses distributeurs.

L'approche est différente en fonction du type de vente. Je considère donc que j'ai une casquette très large.

**Dans quelle structure travaillez-vous aujourd'hui ?**

Nous sommes distributeur de produits en fournitures industrielles. Nous nous adressons plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises. Dans chaque ville, une agence commerciale très généraliste représente le groupe. Nous appartenons à un grand groupe qui évolue dans le négoce.

**Quel est votre rôle au sein de ce groupe ?**

J'ai un double rôle. D'une part celui de directeur d'agence commerciale dans laquelle je gère des hommes, un stock et des locaux. Et d'autre part, je suis responsable d'un département «produits». Ce dernier rôle est davantage lié à la fonction marketing puisqu'il consiste à animer et à mettre en avant des produits avec l'aide des outils marketing.

Ayant pris ce poste il y a six mois, j'occupe plus les fonctions de responsable d'agence et de chef des ventes que de chef de produit.

Un directeur d'agence veille au bon fonctionnement de son agence y compris à la gestion du personnel et des stocks, que les autres n'ont pas forcément à gérer. Il s'agit d'une fonction commerciale donc il faut respecter un objectif de chiffre d'affaires et d'animation des ventes.

Je manage une équipe de sept commerciaux itinérants, quatre commerciaux sédentaires et un magasinier. Mes commerciaux externes couvrent chacun un secteur géographique défini avec un périmètre d'action différent. Ils sont considérés comme des spécialistes et viennent en assistance à des commerciaux généralistes de notre enseigne et font de la vente directe au client.

J'ai référencé pour mon agence 350 fournisseurs. Je travaille essentiellement avec la première cinquantaine. Je m'occupe complètement des relations avec les fournisseurs. Les fournisseurs peuvent entrer directement en contact avec les commerciaux suivant l'importance de la carte et des produits. C'est un périmètre que je définis. Les fournisseurs ont aussi un rôle d'animation sur le terrain, ils vont en accompagnement voir les clients, car ce sont des produits techniques qui ont besoin d'être validés par les clients.

**Est-ce qu'on peut considérer que vous êtes un acheteur ?**

J'ai un rôle d'acheteur car je suis maître des produits et des fournisseurs que je sélectionne. Bien sûr, je tiens compte de l'historique. Je tiens compte aussi des intérêts qu'ont les commerciaux pour les produits car ce sont aussi des décideurs. On ne leur impose pas un nouveau fournisseur comme cela. J'aimerais étendre mon rôle d'acheteur notamment aux conditions d'achat, car je me rends compte qu'il y a des économies à faire à ce niveau. Notre guerre au quotidien, c'est de maintenir les marges, donc la partie achat est capitale. Cependant, les principaux fournisseurs avec lesquels nous travaillons sont des sociétés nationales ou internationales dont les prix de vente sont difficile à négocier ».

Certains fournisseurs ont des accords de distribution avec le groupe. Une négociation a été réalisée en amont entre ces fournisseurs et la direction du groupe. Les conditions sont définies pour un catalogue général sur un certain nombre de produits. Pour l'ensemble de

l'entreprise, nous avons un département achat de huit personnes. Après il y a un rôle d'animation. Nous avons la latitude de discuter au quotidien. Par exemple, pour prendre une affaire à un moment donné, à cause de la concurrence et de la difficulté, on va être amené à négocier avec le client. Je vais m'appuyer sur le fournisseur en lui demandant de faire des efforts de prix. Il y a donc une partie achat et négociation avec eux dans un but de revente défini. Cette négociation peut s'établir entre le fournisseur et moi-même par rapport à des éléments que me donnent mes commerciaux, ou entre les trois parties: le client, le fournisseur et le distributeur. Nous sommes dans la vente de fournitures renouvelables. Notre objectif est donc de fidéliser le client et lui faire bénéficier de conditions qu'il retrouvera les semaines suivantes. Ces conditions sont enregistrées informatiquement et ne sont pas modifiées pendant un certain temps.

Dans mon agence, je gère mes stocks et je fais mes achats moi-même. Nous n'utilisons pas le service achats, trop généraliste. Il y a une gestion administrative des stocks au quotidien. Compte-tenu des produits spécifiques vendus, les stocks ne pourraient pas être gérés par une plateforme générale importante. C'est dû à notre métier et à l'histoire de notre entreprise dans le regroupement auquel nous appartenons.

**Quelle est votre autorité hiérarchique ? Quelles sont vos relations avec elle ?**

Ma hiérarchie directe est constituée du PDG de l'entreprise, d'un directeur de région et d'un directeur commercial, étant donnée ma double casquette de fonctions verticales pour l'agence et de fonctions transversales de responsable de département.

Le directeur commercial veille au maintien et à la progression du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits vendus sur le périmètre de notre société avec l'ensemble des agences, il anime et rencontre les fournisseurs, il fait le lien entre les fournisseurs et les responsables d'agences.

**Pensez-vous que pour animer une force de vente il faut soi-même avoir été commercial ?**

On pourrait peut-être s'en passer mais c'est beaucoup mieux d'être passé par le métier, surtout que les commerciaux vous le font sentir. Ce sont des gens qui aiment bien l'affrontement de manière générale. Ils n'ont pas leur langue dans leur poche et sont capables de vous faire remarquer qu'ils sont meilleurs que vous. Le fait de bien connaître leur métier permet de bien comprendre leurs problèmes et d'être capable de leur répondre dans un cadre technique et de savoir quels sont leurs besoins.

Quand on fixe des objectifs ou quand on insiste pour obtenir des résultats, ou quand on privilégie tel produit à la vente, il faut savoir pourquoi. Je pense que c'est une expérience de la vente précédente qui va faire que les choses vont mieux se passer.

**A quoi correspond l'organisation et l'animation d'une force de vente plus précisément ?**

Cela consiste aussi en un travail administratif. Cela signifie contrôler et relancer pour obtenir les rapports de leurs visites passées. Les conseiller par rapport à leurs visites passées et celles à venir. J'ai organisé cette relation à la semaine. Il faut que ces rapports d'activité soient réguliers pour avoir une vue de leur activité. Etant donné que dans mon cas, les commerciaux sont itinérants et de fait éloignés géographiquement. Je me déplace pour les rencontrer. Sinon ils viennent me voir. Mais s'ils viennent me voir, ils ne sont plus sur le terrain. Donc, généralement, je me déplace afin de leur faire économiser du temps pour qu'ils soient plus productifs.

J'organise et je contrôle les rapports de visites, les absences, les frais, les clients visités et les résultats de ventes, les produits les plus vendus ou les moins vendus, les progressions ou les baisses de chiffres d'affaires avec tel ou tel client. Il y a une partie importante de gestion informatique et de suivi, au moins mensuel.

Le système informatique est assez lourd puisqu'il gère le suivi des commandes, l'historique, les expéditions, les réclamations et la partie comptable.

Les 2 commerciaux sédentaires sont avec moi au quotidien.

### **Gérez-vous des «comptes clients» plus particulièrement ?**

Pas pour le moment. Mais je souhaite m'impliquer sur certains comptes clients, pas au quotidien, ni en tant qu'interlocuteur unique. Je souhaite suivre toutes les affaires les plus importantes où l'on rencontre les clients les plus importants en complément de mes collègues pour apporter un peu de crédibilité à l'entreprise.

C'est comme les tournées régulières avec les commerciaux. Cela fait partie aussi de l'activité de management d'aller régulièrement sur le terrain et de faire une visite de leur client en tant qu'accompagnateur.

### **Et le marketing dans tout ça ?**

J'aimerais mettre en place toutes les connaissances que j'ai pu récolter dans la fonction en générale notamment la partie marketing. Je souhaite mieux définir les besoins de façon à apporter le meilleur service et le meilleur produit. Aujourd'hui, il n'y a pas, à proprement parler, de département marketing et de mise en place d'actions dans l'entreprise. Il n'y a pas d'informations, de documents adaptés. Nous travaillons tous en cellules autonomes et utilisons les documentations des fournisseurs. En qualité de chef de département, je participe à une commission nationale d'une dizaine de membres qui a le pouvoir de décider pour les autres des produits et des actions qui peuvent être mises en place au niveau national et de l'édition de catalogue. La difficulté est que les membres de cette commission n'ont pas forcément une culture marketing. Ce sont à l'origine des vendeurs qui se sont faits sur le tas (diplômés ou pas). Ils leur manquent une vision de l'avenir, de la stratégie ou encore des bons moyens opérationnels à mettre en place.

Cette commission décide de valider certains fournisseurs, certaines actions en s'appuyant sur un échange d'expériences des uns et des autres. Elle décide de mettre en place, à l'aide du marketing du groupe, des documentations, pour l'essentiel. Le service marketing du groupe définit une stratégie globale. Le groupe est divisé en deux, par produits. D'un côté, une partie généraliste et de l'autre des produits plus spécifiques, très techniques. Le marketing est probablement privilégié sur la structure des produits plus classiques.

Dans notre division, nous ne sommes pas impactés par ces stratégies marketing. Mais c'est indispensable car la concurrence, elle, s'anime à ce niveau. Il va falloir réagir.

Dans mon domaine, il y a plusieurs canaux de distribution pour atteindre le client final : il y a des ventes catalogues, c'est de la VPC (vente par correspondance) complétées par de e-commerce. Cela se développe de plus en plus. Ces catalogues présentent des quantités de produits, les prix indiqués et des conditionnements qui sont parfois intéressants pour le démarrage. Les prix sont parfois plus bas que nous parce qu'ils ont mis en place des produits de marque nationale, des produits de leur marque et des produits premier prix. J'ai un certain nombre de concurrents qui fonctionnent comme cela aujourd'hui. Il y a aussi les distributeurs qui fonctionnent en négoce (achat-vente) avec peu de moyens marketing, et enfin les fournisseurs qui contactent le client en direct.

On a là les trois circuits. Pour revenir au premier, il y a des changements étant donné que les sociétés se sont étoffées, elles reviennent avec les hommes de terrain en complément de leur vente catalogue. Au départ, c'était ponctuel. Aujourd'hui, ces sociétés démultiplient leurs forces de ventes et couvrent de plus en plus de terrain.

Ce sont des sociétés de distribution spécialisées très pointues avec du stock adapté et des systèmes informatiques pointus. Pour aller plus loin, de façon à toucher le client, ils ont mis en place des forces de vente et ils prennent des parts de marché. Pour nous c'est un problème.

Ces VPCistes viennent attaquer avec leurs forces commerciales notre clientèle cible.

Il nous manque des outils...

**Est-ce que votre responsabilité est aussi de participer à la réflexion stratégique ?**

L'expansion du groupe s'est faite par les achats externes. Ce sont donc d'anciens commerciaux qui ont évolué et n'ont pas eu forcément de formations adaptées, il n'y a pas d'implication dans la stratégie. La stratégie c'est de faire du chiffre, on ne réfléchit pas forcément à la tactique. Au niveau du groupe, il y a une réflexion mais le fonctionnement avec de petites enseignes est qu'il est difficile d'appliquer quelque chose.

« Aujourd'hui, je suis convaincu qu'achat, marketing et vente sont étroitement liés »

*Cette étude n'aurait pu être réalisée sans la participation des 60 auditeurs et des 25 enseignants de l'ICSV sollicités pour les entretiens.*

*Les entretiens ont été conduits par les directeurs des ICSV de Lille, Lyon, Nantes, Saint-Etienne, la Secrétaire générale de l'ICSV et les enseignants du centre ICSV de Lyon : Jean-François Lachaume, Jean-Pierre Roy et Stephen Girard que nous remercions tout particulièrement.*

Les DCF tiennent à remercier l'ICSV Cnam pour le formidable travail accompli pour la réalisation de cette étude mis à notre disposition. Merci également à l'ensemble de nos partenaires pour leur implication, la mobilisation de leurs ressources et compétences pour l'ensemble des travaux réalisés pour le Congrès National DCF. Ils nous permettent de disposer, en tant que Fédération Professionnelle, d'une véritable photographie du métier de commercial, cadre ou non cadre, ainsi que des compétences et profils attendus.

Merci à toutes et tous.

**Jean-Marie Epailard**

*Président National DCF*

Le réseau ICSV se compose de 17 centres d'enseignement.

Pour toute information : [www.cnam.fr/icsv](http://www.cnam.fr/icsv)

### *En Ile de France*

#### ICSV - Paris

40 rue des Jeûneurs  
75002 Paris  
Tél : 01 40 27 26 15  
ou 01 40 27 27 21  
Mél : [icsv@cnam.fr](mailto:icsv@cnam.fr)

#### ICSV - Apprentissage

61 rue du Landy  
93210 La Plaine-Saint-Denis  
Tél : 01 40 27 21 06

### *En Régions*

#### ICSV Amiens

avenue des Facultés  
80025 Amiens cedex 01  
Tél : 03 22 33 65 63

#### ICSV Bordeaux et Pau

16 cours de la Marne  
33800 Bordeaux  
Tél : 05 57 57 30 54

#### ICSV Annecy

9 rue de l'Arc en Ciel BP 240  
74942 Annecy le vieux cedex  
Tél : 04 50 09 22 53

#### ICSV Clermont-Ferrand

Complexe universitaire  
des Cézeaux - BP 161  
63173 Aubière Cedex  
Tél : 04 73 40 74 97

#### ICSV Belfort

13 rue Thierry Mieg  
90010 Belfort cedex  
Tél : 03 84 58 33 10

#### ICSV Lille

8 boulevard Louis XIV  
59046 Lille cedex  
Tél : 03 20 29 86 67

#### ICSV Béziers

Avenue du Viguiier BP 63058  
34514 Béziers  
Tél : 04 67 62 11 59

#### ICSV Lyon

181, avenue Jean- Jaurès BP 7058  
69348 Lyon cedex 07  
Tél : 04 78 61 06 04

**ICSV Marseille**

Rue Gaston Berger BP 516  
13422 Marseille Cedex 10  
Tél : 04 91 26 00 20

**ICSV Nantes**

25 boulevard Guy Mollet  
BP 31115  
44311 Nantes cedex 03  
Tél : 02 40 16 10 32

**ICSV Reims**

Moulin de la Housse BP 1034  
51687 Reims Cedex 2  
Tél : 03 26 36 80 10

**ICSV Saint-Etienne**

24 rue de Robinson  
42100 Saint-Etienne  
Tél : 04 77 43 26 90

**ICSV Strasbourg**

72 route du Rhin BP 315  
67411 Illkirch  
Tél : 03 88 67 63 99

**ICSV Toulouse**

39 Allée Jules Guesde  
BP 853  
31015 Toulouse cedex 06  
Tél : 05 62 25 52 05

***Dans les DOM*****ICSV Martinique**

Campus de Schoelcher BP 7216  
97274 Schoelcher cedex  
Tél : 05 96 61 10 26

Cet ouvrage présente les premiers résultats d'une étude réalisée par l'ICSV.

N'hésitez pas à nous transmettre votre avis en nous retournant ce document ou par mël : [icsv@cnam.fr](mailto:icsv@cnam.fr)

Commentaires:

Nom

Prénom

Coordonnées

Document à retourner à ICSV, 40 rue des jeûneurs 75002 PARIS

Conception et réalisation : direction de la communication Cnam -  
unité Edition, publicité et arts graphiques : Brigitte Pélisse  
Photos : unité Image et son : Sandrine Villain  
Impression : Société Crisido.



# LE CADRE COMMERCIAL EXISTE-T-IL ?

---

## Résumé

Qu'est-ce qu'un cadre commercial ? Quels sont ses métiers et ses parcours professionnels ?

Les réponses à ces questions sont multiples. C'est pourquoi l'ICSV, Institut de commerce du Conservatoire national des arts et métiers a lancé une étude nationale sur la fonction commerciale. L'ICSV a interrogé ses auditeurs qui sont en immersion directe dans la fonction commerciale, ses enseignants et des directeurs commerciaux.

Ce sont les premiers résultats de cette étude qui sont présentés dans cet ouvrage.

Partant de la mise en place d'une définition large de la fonction commerciale, et de parcours professionnels particulièrement contrastés et instructifs, l'étude dresse une typologie des cadres commerciaux en fonction des métiers et un portrait du responsable commercial.

## Abstract

*What is a sales and marketing executive ? What are his skills and professional experience ? There are several answers to these questions. That is why the ICSV, the business institute of the CNAM (Conservatoire national des arts et metiers) has launched a national study on the world of sales and marketing. The ICSV has asked its audience who are directly involved in the world of sales and marketing, its teachers and sales managers.*

*The present document deals with the initial results of this study.*

*Starting with a definition of the world of sales and marketing, and particularly with instructive and contrasted professional experiences, the study draws a portrait of sales executives according to skills.*

Cette étude a été réalisée par l'ICSV à l'occasion du congrès des Dirigeants Commerciaux de France les :

16 et 17 juin 2006 à Clermont-Ferrand.



Institut  
commercial  
supérieur  
des arts  
et métiers