HAL
open science

Les vendeurs dans l'industrie

Hervé Poilvé, Philippe Struyven

To cite this version:

Hervé Poilvé, Philippe Struyven. Les vendeurs dans l'industrie. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1983. hal-01909899

HAL Id: hal-01909899

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909899v1

Submitted on 31 Oct 2018

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

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

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE
DES MINES DE PARIS

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES
Bibliothèque
N°
JE 1
[154]

Les vendeurs dans l'industrie

Consultation sur place

JUIN 1983

Hervé POILVE
Philippe STRUYVEN
Ingénieurs au Corps des Mines

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES DE PARIS

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES
Bibliothèque
N°
I.E.1
[154]

LES VENDEURS DANS L'INDUSTRIE

Consultation sur place

JUIN 1983

HERVÉ POILVE
PHILIPPE STRUYVEN
INGÉNIEURS AU CORPS DES MINES

MEMOIRE DE 3ème ANNEE DE FORMATION COMPLEMENTAIRE

du CORPS DES MINES, sur

LES VENDEURS DANS L'INDUSTRIE

rédigé par :

Hervé POILVE
Philippe STRUYVEN

Ingénieurs au Corps des Mines,

à la demande de :

M. René BOUDET, Directeur de la Formation, de la Promotion Sociale et de l'Emploi à l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie,

et sous la direction de :

M. Claude RIVELINE, Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

RESUME

Le commerce est un aspect essentiel de l'activité économique, de plus en plus reconnu comme tel par l'opinion et les pouvoirs publics. Pourtant, il y a un personnage, parmi tous ceux qui concourent à la réussite commerciale de l'entreprise, qui souffre d'une étrange incompréhension, et qui pose des problèmes très particuliers de recrutement, de formation et de carrière : le vendeur, celui qui affronte en chair et en os l'acheteur réel ou potentiel. Les dirigeants des entreprises françaises, à travers la diversité de leurs produits et de leurs marchés, s'accordent tous sur les qualités humaines et professionnelles requises, et sur la difficulté de trouver et de garder de bons vendeurs.

La présente étude analyse les raisons de cette situation, en montrant que les difficultés de recrutement, les difficultés de formation à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, et les difficultés de promotion des vendeurs dans la hiérarchie peuvent être considérées comme les causes les unes des autres, constituant une sorte de noeud gordien a priori impossible à défaire.

Toutefois, de brillants contre-exemples alimentent des espoirs. Ainsi, les élites dirigeantes de la société IBM proviennent presque toutes de la vente, domaine qui fait l'objet d'une attention privilégiée au niveau du recrutement, de la formation et des carrières. Des traits analogues peuvent être relevés à la REGIE RENAULT, chez OLIVETTI, chez RANK XEROX, chez MICHELIN.

Le rapport conclut sur l'idée que, pour que de tels exemples se généralisent, il faut en priorité agir sur l'opinion publique pour revaloriser le statut culturel de la vente. Alors, les plus brillants étudiants ne dédaigneront plus de s'engager dans cette voie, qui ouvrira l'accès à des postes dirigeants, ce qui amplifiera encore l'attrait de ce type de carrière. Une première mesure dans ce sens, déjà suggérée par un mémoire d'ingénieurs des Mines de 1982, consisterait à favoriser des stages dans la vente pour les élèves des Grandes Ecoles les plus prestigieuses, l'Ecole Nationale d'Administration et les Ecoles d'application des corps techniques de l'Etat.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

INTRODUCTION P. 1

1 - DES SITUATIONS DIVERSES POUR LES VENDEURS, MAIS UNE DÉMARCHE COMMUNE P. 3

2 - TROIS DIFFICULTÉS POUR LES ENTREPRISES : P. 8

1) DE LA DIFFICULTE DE RECRUTER DES VENDEURS
2) DE LA DIFFICULTE DE FORMER DES VENDEURS
3) DE LA DIFFICULTE DE PRESENTER DES PERSPECTIVES DE CARRIERE AU VENDEUR
4) UNE REACTION A CETTE SITUATION : L'EXEMPLE DU MOUVEMENT DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE

3 - DES ENTREPRISES EXCEPTIONNELLES P. 13

1) L'EXEMPLE D'I.B.M.
2) I.B.M. : UN CAS UNIQUE ?

4 - L'ENTREPRISE ET SES VENDEURS P. 21

1) LES PROBLEMES DE FORMATION
   A - La formation dans les entreprises
   B - La formation dans les écoles
      a) les écoles de commerce
      b) les autres formations commerciales
2) LA GESTION DES CARRIERES
   A - Les choix de recrutement et leurs évolutions
   B - Une population à deux vitesses
   C - Des réticences culturelles à l'encontre de la vente

5 - LE NOEUD GORDIEN ENTRE RECRUTEMENT, FORMATION ET CARRIÈRE P. 32

CONCLUSION P. 37

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous désirons remercier M. René BOUDET, Directeur de la Formation, de la Promotion Sociale et de l'Emploi à l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, qui a bien voulu patronner ce mémoire et suivre l'évolution de nos réflexions, ainsi que M. Claude RIVELINE, Professeur à l'Ecole des Mines, pour l'aide constante et les conseils qu'il nous a apportés en tant que pilote.

Nous voudrions remercier aussi toutes les personnes qui ont bien voulu nous recevoir pour discuter du sujet de notre mémoire, nous faire part de leur expérience et de leurs idées, et dont les noms suivent :

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

DIRECTION INTERDEPARTEMENTALE DE L'INDUSTRIE ILE-DE-FRANCE

- M. JOURDAN Directeur
- M. FESSARD Chef de la Division Développement Industriel

DIRECTION DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES ET DE L'INFORMATIQUE

- M. LALANDE Sous-Direction Informatique et Automatique

ASSEMBLEE PERMANENTE DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

- M. CHAZAL Directeur Général
- M. BOUDET Directeur de la Formation, de la Promotion Sociale et de l'Emploi
- M. LOFFREDO Délégué à la Formation Continue

CENTRE D'ETUDE DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION

- M. LAPALU Directeur Général
- M. DUCLERT Directeur de l'Information
- M. BARDET Directeur de la Formation

MOUVEMENT DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE

- M. GOURARIE — Président
- Me DEPIANELI — Déléguée Fédérale

ATO-CHIMIE

- M. PUECHAL — Membre du Directoire
- M. CASTILLON — Directeur de la Division des Polymères Techniques
- M. PRATS — Directeur Adjoint du Personnel
- M. LEROUX — Direction des Granulés Techniques
- M. SMITH — Direction des Granulés Techniques

RHONE-POULENC

- M. WORMS — Directeur Général
- M. PIANI — Directeur des Affaires Commerciales
- M. DEPARDON — Direction des Affaires Commerciales
- M. DOUBINSKI — Direction des Affaires Commerciales
- M. FOLZ — Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques Directeur Général Adjoint
- M. VERMONET — Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques
- M. NARDIN — Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques

AKZO

- M. DE NONFOUK — Division Plastiques Techniques

BAYER

- M. SAMOLANY — Division Liants et Plastiques

TELEMECANIQUE

- M. DUQUESNE — Direction des Approvisionnements
- M. THOUVENIN — Direction Centrale de la Qualité

ERDAL

- M. TARDIF — Chef de Vente

ELF-AQUITAINE

- M. COLIN DU BOCAGE, Direction Soufre - Directeur
- M. MESUREUR Direction Soufre - Chef du Département Commercial

IBM FRANCE

- M. CARON Directeur Général Adjoint
- M. LE BRAS Direction Education - Directeur
- M. RONDEAU Direction Education

OLIVETTI

- M. ARTHAUD Division Commerciale Périphériques - Chef du Personnel
- M. PELLIEU Division Formation

CII HONEYWELL BULL

- M. SEBILLOTTE Directeur de la Formation
- M. POIRIER Direction de la Formation

RANK XEROX

- M. MAYER Chef du Service Orientation et Recrutement

COMPAGNIE GENERALE D'ELECTRICITE

- M. DILLART Directeur du Marketing

SAINT-GOBAIN - PONT-A-MOUSSON

- M. BEFFA Directeur Général
- M. ESCARAVAGE Directeur des Affaires Sociales
- M. TAVERNIER Directeur-adjoint des Affaires Sociales
- M. LACOUREGE Directeur Commercial de Saint-Gobain Vitrage
- M. LUGAT Directeur Commercial de Saint-Gobain Desjonquères

ALSTHOM ATLANTIQUE

- M. POUBELLE — Réseau des Agences - Directeur
- M. BATRINATH — Direction des Affaires Internationales

PECHINEY UGINE KUHLMANN

- M. CASTERA — Branche Aluminium - Directeur Général
- M. SIMONARD — Branche Commerce International - Directeur
- M. HAUSER — Branche Aluminium - Directeur des Ventes
- M. VIVIEN — Branche Aluminium - Direction du Personnel

RENAULT

- M. FERRAND — Direction Commerciale et des Affaires Internationales - Chef du Personnel
- M. LAUGIER — Succursale Boulogne-Billancourt - Directeur
- M. WERLY — Succursale Boulogne-Billancourt
- M. LETENEUR — Succursale Boulogne-Billancourt

MICHELIN

- M. BOURGEOIS — Direction des Relations Humaines - Chargé du Recrutement

CABINET HENRI-PHILIPPE

- M. PHILIPPE — Directeur (Conseil en Recrutement)

R. C. C.

- M. BELLAIS — Directeur Gérant (Conseil en Recrutement)

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

- M. BARATTE — Conseiller Professionnel Formation-Emploi

FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION

- M. BERNARD — Directeur Adjoint

CENTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DES AFFAIRES

- M. VUILLIEZ Directeur

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE PARIS

- M. HAMONIERE Directeur des Etudes
- M. BILLANTE Chargé des Stages et de l'Orientation

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE TECHNOLOGIE RENE DESCARTES (PARIS V)

- M. LACOMBE Directeur du Département Technique de Commercialisation

ECOLE PRATIQUE DE REPRESENTATION ET DE PROMOTION DES VENTES (PARIS)

- M. MIGOZZY Directeur

INTRODUCTION

De nombreux témoignages convergent aujourd'hui pour reconnaître la faiblesse commerciale de beaucoup d'entreprises françaises et tout récemment, sous la pression des difficultés économiques, développer la fonction commerciale a été l'une des nouvelles priorités désignées par le gouvernement aux industriels. Ce n'est pourtant pas faute, pour cette question, d'avoir inspiré de nombreux auteurs et on a assisté en matière commerciale, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, à une véritable floraison d'ouvrages. Mais la consultation des plus renommés d'entre eux nous a montré qu'il était nécessaire de distinguer entre le commerce d'une façon générale, et la vente elle-même.

Le vendeur est, parmi tous ceux qu'on appelle les commerçants dans l'entreprise, celui qui va à la recherche de la commande, qui a une relation directe, de personne à personne, avec le client, et qui fait en sorte que son interlocuteur achète ses produits, agissant autant par séduction que par démonstration. C'est lui qui, par son action, fait aboutir en dernier ressort le travail de toute l'entreprise.

Si les ouvrages traitent abondamment des indicateurs et des leviers de commande de la politique commerciale, qui apparaissent comme les éléments nobles du commerce et que l'on regroupe aujourd'hui sous le terme de marketing, le vendeur en est singulièrement absent.

C'est en pensant que notre contribution serait la plus utile sur un sujet qui avait été délaissé par les livres, que nous avons choisi de traiter des vendeurs dans l'industrie.

En bénéficiant des introductions de l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie d'une part, et en nous adressant, d'autre part, à des entreprises de la grande industrie, nous avons rencontré un certain

nombre de dirigeants et descendu, dans la suite de nos entretiens, la filière hiérarchique qui menait au vendeur.

Nos interlocuteurs nous ont fait part d'un certain nombre de difficultés qui s'opposent à ce que la force de vente joue pleinement son rôle et nous avons ainsi cerné trois difficultés majeures auxquelles sont confrontées, à des degrés divers, toutes les entreprises françaises. Il s'agit :

- de la difficulté de recruter des vendeurs
- de la difficulté de les former
- de la difficulté de leur présenter des perspectives de carrière.

On peut citer néanmoins, en France, des entreprises qui n'ont aucune de ces difficultés, mais elles apparaissent comme des cas exceptionnels. Pour en comprendre les raisons, nous avons été amenés à étudier les problèmes relatifs à la formation et à la gestion des carrières dans les grandes entreprises.

Cette analyse, en révélant un ensemble de liens entre recrutement, formation et carrière, montre que beaucoup de grandes entreprises sont victimes et prisonnières d'une situation qui met en jeu leurs propres institutions, celles du système éducatif et de fortes réticences culturelles à l'encontre de la vente, situation qui peut se décrire comme un véritable noeud gordien.

Dans les pages qui suivent, nous évoquerons d'abord plus en détail les trois difficultés ci-dessus, largement communes à toutes les entreprises malgré la grande diversité des problèmes commerciaux qu'elles rencontrent. Nous analyserons ensuite des réactions à cette situation mauvaise, l'une émanant de professionnels de la vente (les Dirigeants Commerciaux de France), l'autre de quelques entreprises d'avant-garde dont la plus significative est la société IBM. Nous verrons ensuite à quelles difficultés se heurtent les entreprises qui souhaitent s'engager dans une politique plus dynamique dans ce domaine. Nous concluerons sur l'image du noeud gordien et sur les voies envisageables pour le dénouer.

1 - DES SITUATIONS DIVERSES POUR LES VENDEURS, MAIS UNE DEMARCHE COMMUNE

Peut-on parler globalement des vendeurs dans l'industrie ? Si notre étude porte essentiellement sur le commerce inter-entreprises de biens d'équipement ou de produits intermédiaires, il n'en reste pas moins qu'entre le négociant d'aluminium et le vendeur de photocopieuses, il semble y avoir une distance telle qu'elle défie toute comparaison. Le chiffre d'affaires que réalise le premier représente cent fois le total des ventes du second. Et pourtant, nous voudrions montrer que les démarches de l'un et l'autre, en face de leurs interlocuteurs, ont de nombreux points communs, et que ces traits sont bien ce qui caractérise la vente.

Mais notons tout d'abord que nous avons rencontré des entreprises très diverses ; les compétences techniques qui sont demandées au vendeur et qui sont liées aux produits vendus sont donc, elles aussi, très variées. Cependant, le vendeur n'a pas toujours nécessairement de compétence technique au sens de la connaissance du produit lui-même. Par exemple, pour des produits tels que le soufre ou l'éthylène, la négociation porte uniquement sur les délais d'approvisionnement et les conditions financières du contrat. Ce sont d'abord les caractéristiques du marché qui vont orienter l'action des vendeurs. Par exemple, sur un marché en plein développement, le vendeur a une tâche primordiale de prospection, c'est-à-dire qu'il va à la reconnaissance de nouveaux clients. En marché stagnant et compétitif, le vendeur a surtout à charge de recueillir le maximum d'informations sur ses concurrents au cours de ses contacts. Dans d'autres conditions encore, le vendeur a la responsabilité de définir les caractéristiques du produit en coopération avec le client, avec le cas échant l'élaboration de devis.

Une autre façon de rendre compte de la diversité des vendeurs est de se référer aux structures commerciales, extrêmement variables, dans lesquelles s'inscrivent les forces de vente. Dans une grande entreprise, on distingue typiquement, outre la force de vente proprement dite, :

- une cellule d'études de marchés,
- un service de publicité,
- un service de développement commercial, qui a pour rôle de promouvoir de nouvelles applications, ou de définir des produits en coopération avec la clientèle,
- l'administration des ventes,
- la fonction logistique, à laquelle est confiée le transport et la distribution des produits,
- enfin, l'après-vente, dont l'appellation tout à fait générale recouvre des interventions très diverses.

Mais l'importance relative de ces services n'est nullement comparable d'une entreprise à l'autre et, en définitive, on n'y retrouve pas le même partage des rôles et des compétences. En particulier, les vendeurs de différentes entreprises ne remplissent pas, sur un même marché, les mêmes fonctions auprès des clients. Par exemple, si la mise en oeuvre d'un produit demande l'aide du fournisseur, ce rôle est suivant les entreprises, dévolu au vendeur ou à un service particulier d'assistance technique clientèle.

Il n'en reste pas moins que, malgré la multiplicité des produits et des structures, les entreprises que nous avons visitées insistent sur les mêmes qualités humaines qu'elles jugent nécessaires dans la vente : le vendeur doit faire preuve de combativité, de résistance à l'échec, et doit savoir se mettre à l'écoute de son client. Nous allons donc essayer ici de faire le portrait du vendeur.

La combativité : certains directeurs commerciaux se plaisent eux-mêmes à raconter leur propre expérience et leurs plus longues négociations qui, parce qu'elles n'avaient pas abouti dans la journée et qu'ils ne voulaient pas s'en satisfaire, s'étaient prolongées dans la soirée et parfois tard dans la nuit. Le vendeur doit vouloir gagner et tous, bien que récusant l'image du vendeur à l'arraché, présentent l'homme comme un "battant". Face à son client, le vendeur doit faire la preuve à la fois de sa volonté d'aboutir, et de sa détermination de ne pas sacrifier, pour y réussir, ses objectifs globaux, et ce manège se poursuit jusqu'à ce qu'à la satisfaction des deux parties l'affaire soit conclue. Tous les jours, le vendeur reprend de telles confrontations et doit y montrer la même ardeur, quels que soient ses états d'âme et ses problèmes personnels.

La résistance à l'échec : C'est quotidiennement que le vendeur subit des refus et des échecs. Son optimisme ne doit pas en être affecté, les ventes à venir en souffriraient. L'image du vendeur est ainsi celle d'un homme d'un perpétuel entrain. Cet entrain peut cacher certaines frustations et faire place à l'agressivité lorsque le vendeur supporte mal d'être pris en tenaille entre ses clients et son entreprise. Plusieurs responsables nous ont signalé qu'un vendeur qui a trop longtemps souffert de ses échecs, finit par se persuader que c'est par la faute de ses produits qu'il ne rencontre pas les succès espérés.

Savoir se mettre à l'écoute du client : l'insistance avec laquelle tous les directeurs commerciaux reviennent sur ce point montre qu'il ne s'agit pas d'une attitude instinctive. On aimerait faire prendre conscience au client des efforts d'ingéniosité déployés pour la conception et la réalisation du produit. L'expérience montre qu'il faut rester modeste sur les qualités intrinsèques du produit. Le client connaît ses propres problèmes, dans la perspective desquels il replace une éventuelle commande. C'est en présentant ses produits dans les termes qui rejoignent les problèmes du client que le vendeur est le

plus susceptible d'éveiller son intérêt. Afin d'intervenir dans les préoccupations du client, le vendeur commence par l'écouter, l'interroger si nécessaire, et détecte ses besoins, qu'ils soient clairement exprimés ou confusément ressentis. En démontrant par la suite l'avantage que présente l'un de ses produits par rapport au besoin exprimé, le vendeur aura franchi une étape décisive. Dans cette démarche, le vendeur se rapporte au propos du client et tente de suivre le fil des pensées de son interlocuteur pour recentrer son propre discours. Cette gymnastique assez particulière lui demande d'adopter avec chacun un langage différent.

Cependant, la décision fait intervenir en partie d'autres facteurs, qui sont liés directement à la personnalité de l'interlocuteur et qui, s'ils étaient mis en pleine lumière, lui apparaitraient à lui-même peu susceptibles de justifier son choix. C'est ce que les directeurs commerciaux appellent les éléments irrationnels de la négociation. Dans certains stages de formation, un moyen mnémotechnique, qui peut apparaître bien sûr un peu simplet, résume ces éléments : "SON CAS" : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sentiment. Les vendeurs guettent, utilisent et entretiennent telles de ces réactions qui leur sont a priori favorables. On pourrait croire que seules les ménagères, assaillies par des vendeurs à la sauvette, sont sujettes à ces réactions. En fait, ces dernières apparaîssent tout aussi bien dans les négociations les plus sérieuses qui mettent en jeu des sommes considérables. Ainsi, un vendeur d'aluminium a constaté qu'il est primordial, pour le succès d'une négociation, de respecter avec chaque acheteur tout un cérémonial qui lui est propre. En ce sens, on peut dire que le vendeur agit autant par séduction que par conviction.

Il arrive souvent que le vendeur ait à obtenir l'adhésion de plusieurs interlocuteurs occupant différents postes dans l'entreprise, en vue d'un accord final. Un cas extrême, comme celui des produits plastiques, où

le vendeur, pour assurer le développement d'une pièce automobile, intervient simultanément auprès de son client, transformateur sous-traitant de l'industrie automobile, auprès du service achats et du bureau d'études du constructeur, montre que la démarche du vendeur peut demander une véritable approche stratégique. La connaissance de l'entreprise, de son organisation, de ses circuits décisionnels, parfois distincts des circuits apparents, permet au vendeur d'agir et surtout de favoriser la coordination des services, de veiller même à limiter les conflits internes, afin d'accélérer une décision en sa faveur. Les vendeurs les plus brillants s'emploient parfaitement à faire fonctionner les rouages des entreprises qu'ils ont investies, en s'étant assuré des alliances à tous les niveaux.

Ainsi, une des toutes premières qualités pour un vendeur est de savoir se faire adopter par ses clients, et certains vendeurs qui se montrent particulièrement habiles au contact de leurs interlocuteurs, font dès lors chaque jour, la preuve dans leur métier d'une aisance et d'un talent déconcertants. Bien des entreprises l'analysent comme une aptitude innée de l'individu et recherchent l'homme rare. Mais quels moyens ont-elles pour le reconnaître et pour l'accueillir ? C'est la question qu'il convient maintenant de se poser.

2 - TROIS DIFFICULTES POUR LES ENTREPRISES : RECRUTER DES VENDEURS, LES FORMER, LEUR PRESENTER DES PERSPECTIVES DE CARRIERE.

Les appréciations diverses que nous avons recueillies sur les forces de vente des entreprises montrent que tous les vendeurs sont loin d'avoir l'envergure suffisante. Ainsi, des acheteurs, qui sont les mieux placés sur un marché déterminé pour juger les vendeurs de différentes entreprises, parlent pour une partie d'entre eux de vendeurs "boites-aux-lettres", faisant passivement l'aller-retour entre leur direction et leurs clients, et critiquent leur manque de compétence et leur peu de conviction. Pour rendre compte de l'ampleur et de la diversité des problèmes liés à ces remarques, il faut, à notre avis et à la suite de nombreux entretiens avec des directeurs commerciaux, se référer à trois difficultés principales auxquelles sont confrontées communément toutes les entreprises : le recrutement, la formation et la carrière des vendeurs.

1) DE LA DIFFICULTÉ DE RECRUTER DES VENDEURS

Lorsqu'ils recrutent pour renouveler leur force de vente, les cadres dirigeants multiplient les entretiens, mais ils doivent admettre que peu de jeunes sont véritablement intéressés par la vente. Ils se déclarent inquiets de constater que de plus en plus de candidats ne présentent ni l'enthousiasme, ni la volonté nécessaire pour débuter dans ce métier. En particulier, les grandes entreprises qui recrutent à un haut niveau d'études et recherchent principalement des jeunes des écoles de commerce ou d'ingénieurs, constatent chaque jour que le simple mot de "vendeur" agirait plutôt comme un repoussoir. De plus, ceux qu'elles peuvent embaucher s'échappent rapidement vers de plus hautes fonctions.

Beaucoup d'entreprises utilisent les services de cabinets de recrutement. Il a été très utile de se tourner vers ceux-ci, puisqu'à la charnière de l'offre et de la demande, ils sont les mieux à même d'appréhender la situation. Or, ils sont encore plus sensibles au problème que les entreprises ; les conseillers en recrutement sont formels : les vendeurs dans l'industrie sont une denrée rare sur le marché du travail. Les réponses à une offre d'emploi dans la vente sont moins nombreuses que celles à d'autres propositions, et le choix du cabinet de recrutement se trouve restreint, alors qu'il souhaiterait présenter plusieurs candidats à l'entreprise. Ainsi, là où une proposition pour une poste d'assistant-marketing a recueilli 200 réponses, une proposition pour un poste de vendeur de même niveau de rémunération, dans la même société, en a recueilli 9. Les directeurs de cabinet de recrutement l'analysent en partie comme le problème de tous les postes opérationnels, qui demandent beaucoup d'implication dans le travail, sur le terrain. Mais, c'est surtout un problème spécifique à la vente et on le retrouve autant pour la recherche de vendeurs débutants que pour la recherche de vendeurs confirmés.

2) DE LA DIFFICULTÉ DE FORMER LES VENDEURS

Les dirigeants que nous avons rencontrés considèrent qu'il n'y a pas dans le système éducatif de filière privilégiée qui forme à la vente, c'est-à-dire qui permette de sélectionner et de développer les qualités qu'ils recherchent pour leurs vendeurs. A leur avis, les critères scolaires traditionnels ne sont pas adaptés à la détection des élèves les plus doués pour la vente, et l'enseignement ne favorise pas les contacts avec le milieu des vendeurs. Aussi lors du recrutement, les directeurs commerciaux ont peu d'a priori sur l'origine des candidats, n'imposant que le niveau d'études et se fiant à l'impression qu'ils retirent des entretiens d'embauche. En tout état de cause, les entreprises elles-mêmes n'ont pas mis sur pied de cycle de formation pour leurs jeunes vendeurs, et la plupart des directeurs commerciaux conçoivent difficilement, dans l'état actuel des choses, la forme que pourraient prendre

dans leur entreprise des initiatives dans ce sens. Les débutants apprennent donc sur le tas, où s'opère la sanction du terrain qui doit permettre de démontrer définitivement, au risque d'un certain nombre d'échecs, s'ils ont ou non les aptitudes requises pour la vente. C'est d'ailleurs une idée très répandue que cette situation est inévitable et que la vente ne peut s'apprendre que par la pratique.

3) DE LA DIFFICULTÉ DE PRÉSENTER DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE AU VENDEUR

Dans la plupart des entreprises, la force de vente est numériquement peu importante et le terme d'équipe de vente s'applique mieux à la décrire. Cette remarque est également valable dans les grands groupes industriels que nous avons observés qui sont divisés en unités autonomes, ayant chacune la taille d'une entreprise moyenne et possédant ainsi chacune leur équipe de vente. Dans cette équipe, dotée d'une hiérarchie sommaire, les opportunités de promotion sont visiblement limitées, et les directeurs commerciaux que nous avons rencontrés sont conscients des problèmes qu'entraîne une telle situation. Entre les postes de vendeur eux-mêmes, il n'y a généralement pas de distinction qui permette des évolutions de l'un à l'autre, assimilables à la reconnaissance d'une plus grande qualification, et dans une structure de groupe, les vendeurs ont la possibilité de changer de poste d'une unité à l'autre, mais sans que cela constitue a priori une promotion. D'autre part, il apparaît que les vendeurs essaiment peu à travers d'autres fonctions dans l'entreprise. Ainsi, une étude de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) sur la mobilité interne conclut qu'il est "plus facile de rentrer dans la fonction commerciale que d'en sortir". En conclusion, pour une grande partie des vendeurs, leur carrière se déroule sans évolution sensible de leur poste.

4) UNE RÉACTION À CETTE SITUATION : L'EXEMPLE DU MOUVEMENT DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE

Cette analyse nous a été confirmée de façon tout à fait particulière par le Président du Mouvement des Dirigeants de France. Le mouvement des DCF est une institution fondée il y a plusieurs décennies, qui regroupe 2 500 directeurs et directeurs commerciaux d'entreprises, petites et moyennes, pour moitié dans le secteur industriel. Les vendeurs se trouvent au centre de leurs débats, comme en témoigne le thème de leur dernier congrès : "les vendeurs des années 80". Les problèmes dont nous nous étions faits l'écho jusqu'ici nous ont été décrits de façon plus aiguë encore.

Ainsi, en ce qui concerne le recrutement, le patron d'une PME, bien que recherchant des vendeurs à un niveau très modeste, parfois sans aucun diplôme, connaît les mêmes difficultés. Il se trouve alors confronté à l'alternative suivante : retarder l'embauche d'un nouveau vendeur, en supportant les conséquences de l'effectif affaibli de sa force de vente, ou embaucher tout de suite dans des conditions peu satisfaisantes.

Par ailleurs, le Président du Mouvement des DCF se dit convaincu de ce que l'absence de filière de formation à la vente dans l'enseignement entretient le problème du recrutement. C'est ainsi la raison d'une des initiatives de son mouvement qui a créé plusieurs petites écoles, dont l'objectif affiché est de former des vendeurs en s'adressant à des jeunes de niveau baccalauréat.

Quant au problème des perspectives de carrière, le Président des DCF le rattache à un problème général, qui est celui du statut du vendeur dans l'entreprise. Il retire le sentiment, des fréquentes discussions qu'il a avec ses mandants, que les vendeurs doivent souvent se battre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Il apporte un certain nombre de raisons très

concrètes : le vendeur est peu présent dans l'entreprise, et comme il paraît bénéficier d'une grande liberté dans ses horaires, un certain nombre de soupçons pèsent sur sa personne. On lui reproche aussi de rapporter parfois des commandes saugrenues, des moutons à cinq pattes. C'est donc un personnage un peu suspect.

En même temps, le Président des DCF constate que les vendeurs sont souvent laissés à eux-mêmes, qu'il n'y a pas de pilotage, et que des dirigeants d'entreprise ne veulent pas consolider leur force de vente, alors même que le territoire à prospecter n'est pas couvert ; ils considèrent en effet qu'embaucher un vendeur supplémentaire va gréver leur compte d'exploitation dans l'immédiat, alors que les résultats qu'ils peuvent en attendre sont lointains et aléatoires.

Les problèmes de carrière découlent de ce faisceau de remarques : le vendeur n'est pas véritablement intégré dans l'entreprise et a donc peu de perspectives d'évolution. Alors qu'en période faste, une certaine régulation par l'argent permettait de le retenir, le vendeur, aujourd'hui, s'il veut améliorer sa condition conserve une seule possibilité : changer d'entreprise.

3 - DES ENTREPRISES EXCEPTIONNELLES

1) L'EXEMPLE I.B.M.

Par contraste avec le sombre tableau que nous venons de présenter, il est, en France, des entreprises qui n'ont pas ces difficultés de recrutement, de carrière et de formation des vendeurs. L'exemple le plus spectaculaire est celui de la société IBM qui a assis sa réussite, y compris en France et avec des cadres français, sur une politique commerciale très agressive et, comme nous allons le voir, l'élite d'IBM, ce sont les vendeurs.

IBM-France recherche des vendeurs de haut niveau d'études, au minimum Bac + 4, principalement parmi les diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce. Bénéficiant d'une solide image de marque, cette grande firme peut, en dépit d'un appétit d'embauche considérable, pratiquer une politique de recrutement très sélective au travers de nombreux entretiens*. Lors du recrutement, les cadres qui en sont chargés s'appliquent à détecter les candidats doués pour la vente et, pour ceux qu'ils considèrent comme les plus brillants, ils n'hésitent pas à leur conseiller vivement d'aller dans la vente, même s'ils étaient à priori candidats pour un poste technique ou administratif.

Une fois dirigé vers la vente, le cadre d'IBM doit tout d'abord, durant plusieurs années, exercer le métier de vendeur, puis fréquemment, il occupera durant 2 ou 3 ans un poste fonctionnel (marketing, formation, etc...). Il pourra alors gravir les échelons hiérarchiques et prétendre successivement aux postes de chef d'un département de vente, chef d'agence, directeur des ventes, qui l'améneront peut-être un jour au sein du Comité Directeur. Il est frappant de constater que, sur les 6 membres du Comité Directeur, 5 sont d'anciens vendeurs et ont suivi cette filière hiérarchique dans la vente.

* en 1982, sur 18 000 candidats ayant passé un entretien, IBM-France a engagé, pour l'ensemble de ses services, 1 600 personnes.

Mais cette carrière hiérarchique n'est pas la seule qui est présentée au vendeur. A côté de la voie hiérarchique, est proposée la voie dite "professionnelle". Un cadre d'IBM, tout en restant vendeur, pourra prétendre successivement aux postes de "consultant", "conseiller", "expert". Son champ de responsabilité sera alors plus large et ses clients plus importants. Ainsi, un vendeur "conseiller" a la responsabilité du groupe Renault. Cette voie professionnelle est tout aussi brillante que la voie hiérarchique. Dans l'entreprise, les postes de "consultant", "conseiller", "expert", correspondent respectivement au rang de ceux de chef de département, chef d'agence, directeur des ventes.

IBM vient, de plus, réfuter l'idée que la vente ne peut s'apprendre que sur le terrain. En effet, les vendeurs reçoivent, au préalable, une formation commerciale qui s'étend sur une année entière. Elle comprend en alternance des stages, des cours et entraînements intensifs, et elle est assurée par ce qui est appelé le centre "d'éducation commerciale". Par ses bâtiments, ses salles de cours, ses moyens pédagogiques, ce centre donne l'impression à celui qui y pénètre d'une université IBM où l'on forme des vendeurs. Voici différents points sur lesquels porte cette formation.

Tout d'abord, on tente de faire discerner à l'élève la façon dont il peut être ressenti au cours d'une négociation, et on s'attache à corriger ses défauts. Par exemple, le futur vendeur participe à une série d'exercices : au cours de chacun de ceux-ci, un intervenant, après avoir simulé avec l'élève une visite chez un client, donne ses impressions sur le comportement de son vis-à-vis.

L'enseignement soigne la présentation du vendeur. Les élèves s'entraînent aux techniques d'expression orale, de communication écrite, de présentation par téléphone.

Le futur vendeur doit aussi connaître les structures et les problèmes des entreprises clientes, et on lui montre comment se mouvoir, du comptable au PDG, dans les circuits décisionnels des grandes entreprises. De même, pour mieux appréhender la marche des entreprises, dont il sera l'interlocuteur, il effectue un stage dans le service informatique d'un client.

De plus, de nombreux moyens pédagogiques comme les exercices de visite, les exercices sur bandes enregistrées, forment de manière intensive à la négociation. Cela a pour objectif de conceptualiser les étapes de la négociation, de développer les capacités d'écoute et de conviction, afin de rechercher les besoins du client, de répondre à ses objections et de contrôler l'entretien. Mais, il ne s'agit pas d'acquérir quantité d'automatismes face à des situations stéréotypées. De multiples exercices de visite et l'étude de cas réels ont pour but de montrer au futur vendeur un large panorama. De plus, les instructeurs transmettent leurs expériences d'anciens vendeurs et les stages, alternés avec les cours, permettent à l'élève d'appréhender sur le terrain les besoins d'un service informatique et l'exercice de son futur métier.

Enfin, les élèves sont mis dans des conditions tendues au cours de la formation. Les vendeurs sont en effet confrontés à des situations difficiles durant leur carrière. Ainsi, après le premier tiers de la formation, une multitude d'épreuves écrites et orales se succèdent pendant cinq jours et viennent sanctionner les connaissances et les aptitudes déjà acquises. Des performances insuffisantes peuvent conduire à la réorientation de l'apprenti.

2) I.B.M. : UN CAS UNIQUE ?

La description que nous venons de faire de la société IBM montre que ses positions quant au recrutement, à la formation et à la carrière des vendeurs sont, en France, tout à fait exceptionnelles. Pour beaucoup, la réussite d'IBM et son image de marque sont en elles-mêmes si particulières que

cette démarche apparaît comme une originalité qui serait, en quelque sorte, spécifique à la société IBM.

De plus, pour une partie de la clientèle, le fait que le vendeur d'IBM se présente et agisse auprès d'elle en véritable entrepreneur lui apparaît comme la consécration d'une haute technicité, liée au produit qu'il propose, renforçant à cet égard l'idée d'une spécificité dévolue au vendeur d'ordinateurs, qui ne serait pas un vendeur comme les autres. Le vendeur d'ordinateurs est présenté ainsi comme l'homme qui apporte l'informatique dans l'entreprise.

Il faut reconnaître qu'IBM France bénéficie d'une longue tradition et que des options prises dès ses débuts, en 1914, et amenant des transformations assez radicales par rapport à la conception que l'on se fait généralement de l'entreprise, l'ont en partie isolée et ont nourri, d'une certaine façon, une culture "maison". Cela constitue aujourd'hui l'un de ses atouts et lui permet d'afficher pour ses vendeurs, dans la continuité et la cohérence, les politiques de recrutement, de carrière et de formation que nous avons décrites.

Mais, nous voulons introduire ici quelques exemples qui montrent que, si IBM représente un cas extrême, il n'est pas unique, et que d'autres entreprises ont suivi des voies en partie comparables, dans des secteurs qui sont parfois loin d'être investis du même prestige que l'ordinateur.

Ainsi, l'exemple du constructeur automobile RENAULT. Cet exemple, bien qu'ayant trait aux biens de consommation, montre un certain nombre d'analogies avec IBM. RENAULT possède sa propre force de vente dans son réseau de succursales, et cette force de vente alimente toute la hiérarchie commerciale de la Régie. Le schéma de la figure 1 représente, pour les vendeurs, les possibilités d'évolution dans la structure commerciale.

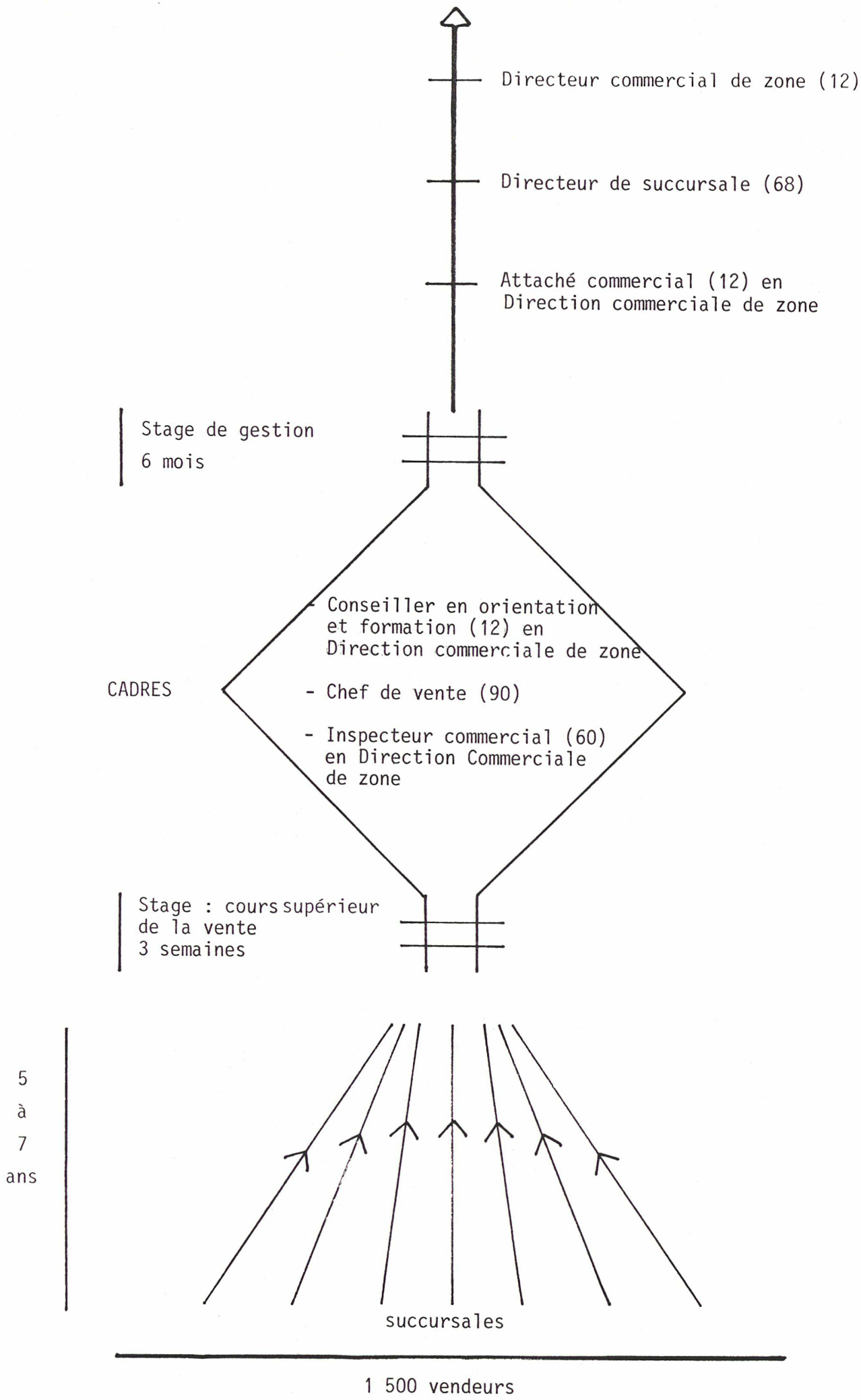

Figure 1 : La carrière des vendeurs à la Régie Renault

Ainsi, parmi les directeurs de succursale, 80 % sont d'anciens vendeurs et parmi les 12 directeurs commerciaux de zone, 9 sont d'anciens vendeurs, tous autodidactes. De cette façon, quoique d'origine modeste, puisque généralement sans formation, le jeune vendeur de chez Renault qui, s'il a interrompu ses études et s'il a charge de famille, possède surtout à ses débuts, de solides motivations financières, peut envisager par la suite de faire carrière dans la maison.

En ce qui concerne la formation, un certain nombre d'entreprises ont développé dans ce domaine des approches originales, et peu à peu défini ce qui constitue aujourd'hui un véritable cycle de formation. L'une des entreprises les plus reconnues en matière de formation est RANK XEROX, qui est aussi une société dont tout l'encadrement et les dirigeants sont issus de la vente.

Le marché des photocopieuses est un marché où la technologie s'est banalisée, où les concurrents sont nombreux et les produits peu différenciés ; ce marché est donc fort difficile, en particulier au bas niveau de la gamme pour les clients les plus modestes. Aussi, chez RANK XEROX, il est apparu nécessaire de dispenser une formation pour tous les débutants, l'entreprise préférant leur donner dès le départ un paquetage aussi complet que possible, plutôt que de les envoyer directement à la bataille, et par la suite compter les morts et les survivants.

Cette formation dure 5 à 7 semaines, et son premier but est d'entretenir la combativité des vendeurs. Les deux semaines de technique de vente font en particulier l'objet d'un sévère entrainement, où après que l'on a fourni aux élèves-vendeurs les concepts et les méthodes, ceux-ci ont tout le loisir de les mettre en oeuvre à travers des exercices à répétition, ce qu'un formateur compare aux gammes indispensables aux pianistes. L'approche du

client et la négociation sont présentées et travaillées suivant un canevas possédant une parfaite logique, et pour cette raison il est considéré comme très risqué de s'en écarter. On ne peut manquer d'être impressionné par la rigidité de la formation.

Malgré tout, RANK XEROX connait un turn-over important du personnel, très supérieur à la moyenne de l'industrie, et plus particulièrement les deux premières années. Ceci ayant abouti à ce que la pyramide des vendeurs adopte une configuration très singulière, connaissant un fort gonflement à la base, et ayant conduit à la mise en place d'importantes structures de formation, il est permis de penser que RANK XEROX, d'une certaine façon, "gère" le turn-over. Par le nombre des vendeurs qu'elle a formés et qui ont fait leurs classes dans les photocopieurs, RANK XEROX est ainsi appréciée comme l'une des premières écoles de vente. Les vendeurs qui sortent de RANK XEROX sont facilement embauchés à l'extérieur, et dans des domaines souvent fort différents de celui des photocopieurs, ce qui prouve, et c'est un point d'intérêt de cet exemple, la valeur ajoutée que les entreprises reconnaissent aux vendeurs qui ont reçu une formation, et acquis une expérience de la vente en général.

OLIVETTI représente un cas similaire. Elle connaît un turn-over du même ordre, et les entreprises lui accorde traditionnellement un certain savoir-faire en matière de formation à la vente, au point qu'OLIVETTI a ouvert son centre de formation aux entreprises extérieures, ce centre constituant de cette façon une de ses filiales.

Pour des entreprises telles que RANK XEROX ou OLIVETTI, la formation des vendeurs est l'un des tous premiers moyens de lutter contre la concurrence. Dans des secteurs considérés comme plus traditionnels, certaines entreprises tiennent le même raisonnement et ont investi dans la formation. Ainsi, la société MICHELIN où la formation initiale des vendeurs se déroule sur 25 semaines.

Il résulte de ces remarques que, si la formation des vendeurs présente des difficultés qui peuvent varier d'un marché à un autre, une volonté délibérée de l'entreprise peut conduire au succès dans les secteurs les plus variés.

4 - L'ENTREPRISE ET SES VENDEURS

Les exemples qui précèdent apparaissent, en France, comme autant de cas singuliers. Dans les entreprises françaises, les plus hauts postes de direction sont rarement occupés par d'anciens vendeurs. De même, la plupart des sociétés n'organisent aucune formation particulière pour la vente de leurs produits. Quelles sont donc les raisons de ces disparités et les éléments qui, à travers les exemples décrits, peuvent être transposés ? Pour répondre à ces questions, il nous faut préciser la situation des vendeurs, dans les grandes entreprises rencontrées, quant à leur formation et leur carrière, et cerner les problèmes qui y sont liés. Examinons d'abord le domaine de la formation.

1) LES PROBLÈMES DE FORMATION

A - LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES

Remarquons tout d'abord que, pour beaucoup de directeurs commerciaux, l'absence de formation à la vente se justifie, comme nous l'avons vu, car ils estiment que la vente est surtout affaire d'expérience et que seul le terrain peut servir de banc d'essai. De plus, ils ne veulent pas retarder l'insertion du jeune élément dans l'entreprise et souhaitent même le choc qui résulte de la confrontation du jeune diplômé aux réalités du terrain.

Ces directeurs expliquent également qu'ils n'ont pas les moyens d'une formation interne. En effet, leurs petites unités, même si elles s'insèrent dans des grands groupes, ne recrutent que quelques vendeurs par an et elles ne peuvent entretenir une structure de formation, à la différence d'entreprises comme IBM ou MICHELIN dont la force de vente est constituée de cent à plusieurs centaines de personnes représentant les mêmes produits.

Les directeurs font alors parfois appel à des sociétés de service proposant des stages de formation. Mais ceci n'est pas envisagé à l'entrée du jeune diplômé, car le bénéfice en serait douteux s'il n'a pas tout d'abord une expérience du terrain. C'est pourquoi les services de ces organismes ne sont utilisés que pour la formation permanente. Cependant, beaucoup d'entreprises reculent devant le prix des stages que proposent les cabinets de formation, et les avis sur la qualité de leurs prestations sont très divers.

Certains estiment que ces stages peuvent développer les capacités de conviction du vendeur, qu'il s'agisse de vendre à une ménagère ou à un PDG. Même si les conseils que l'on apporte paraissent simples, ils pourront développer les capacités d'écoute du vendeur et modifier son comportement, car certaines attitudes recommandables pour un bon vendeur sont aux antipodes des réactions spontanées d'un profane.

Par contre, beaucoup de directeurs commerciaux estiment que ces séminaires traitent de notions trop générales et élémentaires, car les cabinets de formation offrent, en général, le même enseignement à tous leurs clients, sans l'adapter selon le produit et le marché de la société. Ceci est d'autant plus ressenti par le vendeur qu'il fait parfois preuve d'une certaine réticence, estimant qu'il a démontré ses capacités, il ne saisit pas toujours l'utilité d'un stage de perfectionnement. De plus, les stages seraient organisés de façon trop ponctuelle pour avoir des effets durables sur le comportement des vendeurs.

La formation dispensée au vendeur est de toute façon loin d'être aussi intensive et structurée qu'à IBM ou MICHELIN, où "l'éducation commerciale" mêle étroitement les connaissances sur les produits, le marché et la vente. Mais, qu'en est-il des formations par définition commerciales ? Les écoles commerciales offrent peut-être aux entreprises la possibilité d'embaucher des jeunes ayant acquis des connaissances et des capacités utiles au métier de vendeur. Quelle est donc la place de la vente dans l'enseignement des écoles commerciales et la proportion de leurs élèves qui s'orientent vers cette fonction ?

B - LA FORMATION DANS LES ECOLES

a) les écoles de commerce

Les formations commerciales sont essentiellement celles des écoles de commerce et celles qui délivrent BTS et DUT commerciaux. Nous nous sommes tout d'abord intéressés aux écoles de commerce et, pour nous instruire de nos différentes questions sur l'enseignement de la vente, nous avons été introduits, grâce à l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, auprès des responsables d'une des trois plus prestigieuses écoles de commerce, l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

Notons tout d'abord que l'enseignement n'est pas exclusivement commercial, mais recouvre de multiples domaines dont le point commun est l'entreprise : gestion, comptabilité, finance, droit, relations sociales etc...

Pour l'enseignement spécifiquement commercial, les écoles de commerce ont développé une approche très large du marketing, qui traite de l'ensemble des moyens d'une politique commerciale : étude de marché, publicité, gestion de gamme de produits, politique de prix etc... Il n'y a pas de formation particulière à la vente. Elle n'est introduite qu'à l'intérieur des cours de marketing, sous l'angle de l'organisation et de l'animation de la force de vente. Ceci ne vise donc pas à former des vendeurs, mais plutôt des dirigeants commerciaux.

Notons toutefois que deux cours facultatifs portent l'un sur l'expression orale, l'autre sur les techniques de négociation, mais ils occupent une faible place dans l'ensemble du programme.

Ainsi, l'enseignement ne traite guère de la vente proprement dite, au sens étroit que nous avons retenu jusqu'ici. D'ailleurs, très peu de professeurs sont d'anciens vendeurs. Mais les stages seraient un moyen de donner aux élèves une expérience de la vente. En fait, peu d'entre eux s'effectuent dans la vente. Selon le responsable chargé des stages à l'ESCP, quand des entreprises

offrent aux élèves la possibilité d'être intégrés dans des équipes de vente, rares sont ceux qui choisissent cette possibilité.

S'ils ne forment pas à la vente, les responsables rencontrés remarquent toutefois que les critères de sélection à l'entrée de leur école recouvrent des aspects liés à la personnalité du candidat. Les qualités recherchées sont également celles demandées au vendeur. Ainsi, durant le concours de l'ESCP, un entretien a pour but de déterminer des vertus, telles que l'indépendance, l'ascendant, le pouvoir de conviction et le dynamisme.

Par ailleurs, les reponsables évoquent deux raisons pour expliquer la faible part accordée à la vente dans leur enseignement. D'une part, leur objectif est de former des "généralistes de l'entreprise" en leur donnant un enseignement polyvalent. D'autre part, ils estiment que la vente s'apprend essentiellement sur le terrain.

Mais les responsables regrettent que, d'une façon générale, leurs élèves estiment dégradant d'aller dans la vente. Mais, en dépit de leurs efforts, ils ne peuvent combattre ce sentiment négatif. De fait, une faible proportion d'élèves d'écoles de commerce débutent dans la vente, la majeure partie des emploi concernant des fonctions financières ou de gestion*. Ainsi, seul 18 % des

	Ingénieurs	Ecoles de commerce
Direction technique	5,0 %	—
Etudes et projets	38,5 %	—
Laboratoire	6,0 %	—
Entretien-maintenance	5,0 %	—
Achat	2,0 %	5,4 %
Méthodes	3,5 %	—
Contrôle fabrication	4,0 %	—
Finance - Gestion	—	16,2 %
Comptabilité	—	6,6 %
Informatique de gestion	14,0 %	3,6 %
Marketing	3,0 %	15,7 %
Etudes de marché	1,0 %	3,0 %
Commercial	—	12,7 %
Technico-commercial	5,0 %	5,0 %
Administration des ventes	—	5,0 %
Agence commerciale	0,5 %	4,0 %
Administration-organisation	1,0 %	10,0 %
Secrétariat général	4,5 %	2,0 %
Personnel	—	2,0 %
Banques	—	6,0 %
Production	7,0 %	—
Autres sociétés de service	—	2,8 %

* d'après un enquête de l'Association pour l'Emploi des Cadres, portant sur un échantillon de 200 diplômés d'écoles de commerce et de 600 diplômés d'écoles d'ingénieurs, les fonctions occupées à l'entrée de la vie active se représentent par le tableau ci-contre (enquête parue dans Les Echos en Mai 1983).

élèves de la promotion 81 de l'ESCP ont choisi à leur sortie un poste de cadre commercial sur le terrain.

b) les autres formations commerciales

Après les écoles de commerce, nous nous sommes tournés vers des formations plus courtes, qui délivrent chaque année, à 3 500 étudiants, BTS et DUT commerciaux. Nous avons donc rencontré les responsables du département "Techniques de Commercialisation" d'un IUT et d'un institut de formation préparant au BTS. Ces diplômes (BTS Action Commerciale, DUT Technique de Commercialisation et même BTS Commerce International) ont en matière de vente les mêmes caractéristiques.

Si la formation est plus spécifiquement tournée vers des carrières commerciales, l'enseignement ne fait pas, là non plus, une part importante à la vente. Ainsi à l'IUT (Paris V), les techniques liées au métier de vendeur, comme la négociation commerciale, représentent au maximum deux heures par semaine pour un horaire hebdomadaire de 27 heures. L'enseignement traite de l'ensemble des moyens d'une politique commerciale, allant des techniques quantitatives de marketing à la publicité. Le programme reproduit largement celui des écoles de commerce, qui semblent avoir un effet d'entraînement sur ces formations plus courtes. Ainsi, une des propositions d'un directeur de département "Techniquesde Commercialisation" est d'organiser une année de formation complémentaire, afin de mieux armer les élèves d'IUT dans le domaine de l'exportation. Le programme cumulé de la formation de base et de la formation complémentaire serait alors semblable à celui des écoles de commerce.

Citons enfin la formation, déjà évoquée, des Dirigeants Commerciaux de France. Leurs écoles, appelées Ecoles Pratiques de la Représentation, préparent près de 500 étudiants au BTS et à un autre diplôme, le Brevet Technique de la Représentation* dont elles ont négocié la reconnaissance auprès de l'Education

* (niveau bac)

Nationale. Mais, l'objectif des dirigeants de ces écoles est plutôt que de préparer au diplôme, de privilégier l'orientation professionnelle. L'un des moyens est l'organisation d'un stage de trois mois entre la première et la deuxième année où les élèves sont vendeurs. De plus, les matinées de mise en pratique permettent tout au long de la scolarité de participer à des actions de vente et le corps professoral est principalement constitué de professionnels de la vente.

Ce tour d'horizon des formations commerciales montre que la vente est loin d'être privilégiée dans l'enseignement du commerce. De plus, on peut remarquer que le nombre de diplômés relevant d'une formation commerciale et qui choisissent la fonction vente est très faible par rapport au nombre de vendeurs.

Il nous faut totaliser, chaque année, d'après des statistiques du Ministère de l'Education Nationale :

- une faible part des 5 000 élèves d'écoles de commerce,
- moins de 800 diplômés du BTS Action Commerciale et du BTS Commerce International,
- une partie des 2 600 titulaires du DUT Technique de Commercialisation
- et moins de 500 diplômés du BTR.

Ceci est à comparer à la population des vendeurs qui, à l'exclusion des métiers de la distribution (personnel des grandes surfaces et commerce) est de l'ordre de 500 000 personnes, à laquelle s'ajoutent 70 000 postes d'encadrement sur le terrain (source : Association pour l'Emploi des Cadres). Cette comparaison montre qu'il n'y a pas de véritable filière qui mène directement à la vente. De fait, un grand éclectisme règne quant à la formation initiale des vendeurs.

Ayant fait le tour des formations commerciales et noté qu'un certain nombre d'obstacles s'opposent à une formation des vendeurs dans les entreprises, examinons maintenant, à la lumière des problèmes soulevés et des exemples décrits aux chapitres précédents, les problèmes relatifs à la gestion des carrières des vendeurs dans la plupart des grandes entreprises.

2) LA GESTION DES CARRIÈRES

Dans une grande entreprise, les perspectives de carrière d'un cadre dépendent fortement de son âge, mais aussi de son niveau d'études. Si l'on dresse un tableau de la population des vendeurs suivant ces deux critères, on prend conscience que, dans beaucoup de grandes entreprises, la force de vente est constituée d'une minorité de jeunes diplômés et d'une majorité de vendeurs plus âgés qui n'ont aucun diplôme.

Ainsi, dans un grand groupe industriel : 62 % des vendeurs ont un niveau inférieur au bac, et parmi ceux-ci 77 % ont plus de 40 ans. En revanche, 28 % des vendeurs ont un niveau supérieur à bac + 4, et parmi ceux-ci 70 % ont cette fois-ci moins de 40 ans.

Cette image de la force de vente, séparée entre de jeunes diplômés et de vieux vendeurs non diplômés, reflète une évolution de la politique de recrutement. Avant d'examiner les carrières que peuvent envisager ces vendeurs, nous allons nous appliquer à décrire cette évolution en précisant l'origine de ces deux populations.

A - LES CHOIX DE RECRUTEMENT ET LEURS EVOLUTIONS

Les directeurs commerciaux et les chefs du personnel rencontrés nous ont décrit la même évolution : à côté de critères comme la présentation physique, l'aisance verbale, la sociabilité et la mobilité, le niveau d'études requis est maintenant plus élevé. Les entreprises embauchent aujourd'hui des titulaires de

diplômes supérieurs, pour la plupart issus des écoles d'ingénieurs ou de commerce. Cette exigence n'est pas seulement corrélée avec la complexité et la sophistication du produit. Les entreprises désirent mettre en face de chaque client, un interlocuteur de même niveau général et représentant une certaine image de marque de l'entreprise, il est bon que celle-ci soit flatteuse et dynamique. Par exemple, il faudra au moins un jeune cadre pour négocier avec un PDG. De plus, indépendamment du produit, des directeurs commerciaux estiment que la vente devient de plus en plus complexe, car il s'agit maintenant de dialoguer avec plusieurs interlocuteurs : service achat, finances, bureau des méthodes, fabrication, etc... Si les entreprises apprécient les connaissances en gestion des diplômés d'école de commerce ou la technicité des jeunes issus d'écoles d'ingénieurs, elles sont plus attachées au niveau du diplôme qu'à sa spécificité : pour reprendre l'expression d'un chef du personnel "de bonnes études constituent le coup de tampon d'une tête bien faite". Dans une plus faible proportion, le recrutement est constitué de vendeurs confirmés de niveau d'études moins élevé que celui des jeunes éléments.

Il existe également une certaine promotion interne. Des agents technico-commerciaux, et même des secrétaires dactylographes des services commerciaux, accèdent parfois au poste de vendeur. Mais, selon un directeur commercial, le recrutement interne est aussi difficile que le recrutement externe, car le choix est limité parmi les populations des technico-commerciaux et des services d'administration commerciale.

Mais, comme nous l'avons vu, les choix de recrutement actuel sont loin de refléter l'image complète de la force de vente. En effet, la pyramide des âges est telle que les vendeurs plus âgés, embauchés à une époque où les critères de recrutement étaient différents, forment aujourd'hui la majorité de la force de vente. Ces représentants n'ont généralement aucun diplôme et sont depuis toujours dans la vente ou peuvent être d'anciens agents de maîtrise provenant de la

production. Leur origine est fortement rattachée à l'histoire de chacune des sociétés, jalonnée parfois d'une succession de fusions.

B - UNE POPULATION A DEUX VITESSES

Quelle peut-être la carrière de ces jeunes diplômés, qui démarrent leur vie professionnelle comme vendeur d'une grande entreprise ? En effet, si les responsables d'écoles de commerce constatent une certaine désaffection de leurs élèves pour la vente, ils estiment que, de leur côté, beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à formuler leurs offres de manière attrayante, en ne présentant pas de véritables évolutions de carrière, à partir d'un premier poste de vendeur, et les qualités formatrices de ce poste.

Pourtant, dès l'embauche, les entreprises garantissent fréquemment à leurs cadres un certain plan de carrière ; c'est-à-dire une promotion au bout de trois ou quatre ans, à des postes tels cadres export, cadre en marketing, qui déboucheront eux-mêmes vers d'autres fonctions, chef de produit par exemple. Ainsi, un jeune vendeur remarque qu'il a passé, en quelque sorte, un contrat moral avec la direction du personnel, et que, dans deux ans, il occupera un poste de gestion, de marketing ou de coordination de vendeurs à l'étranger. Les entreprises considèrent que, pour ce vivier de jeunes cadres, la vente est une expérience formatrice et nécessaire, afin qu'ils s'affrontent aux réalités du terrain au sortir des études et avant d'accéder à des postes de direction. Certaines entreprises souhaitent même faire évoluer ces cadres vers des postes de la production, afin qu'ils effectuent un véritable tour d'horizon de l'entreprise.

Cette politique de carrière n'est-elle pas trop ambitieuse ? Selon un directeur commercial, ceci est en partie conjoncturel, car nombre de postes hiérarchiques se trouvent aujourd'hui libérés du fait de la pyramide des âges.

Toutefois, l'ensemble des départs ne permet pas une promotion rapide

pour tous. De fait, ce sont les plus âgés qui restent à leur poste. Parmi le demi-millier de vendeurs d'un groupe industriel, plus d'un tiers ont été recrutés sans diplôme et ont entre 40 et 50 ans : ceux-ci resteront dans la vente.

Ainsi, dans un certain nombre de grandes entreprises rencontrées, la population des vendeurs est une population à deux vitesses. Les jeunes cadres évoluent rapidement et la plupart des vendeurs plus âgés restent beaucoup plus longtemps, sans grand espoir de promotion ; il est nécessaire de recruter de tels vendeurs par la promotion interne ou l'embauche de vendeurs confirmés, car le nombre de postes offerts à partir des métiers de la vente est limité.

Il est donc illusoire de penser que la force de vente puisse se renouveler de façon significative par l'embauche de jeunes diplômés, car les directeurs commerciaux ont peu d'arguments pour empêcher leur départ rapide vers d'autres fonctions. Ils ne leur proposent pas de carrière professionnelle, leur donnant des responsabilités plus larges et des clients plus importants. Par ailleurs, les jeunes semblent attirés vers des fonctions qui jouissent de plus de considération dans l'entreprise. Nous avons déjà noté que très peu de directeurs généraux proviennent de la vente, alors que la production et la finance sont deux sources privilégiées pour accéder aux postes de commande. De plus, selon un directeur commercial, le technicien n'estime pas toujours le commerçant, car il ne lui reconnaît pas de véritable qualification.

C - DES RETICENCES CULTURELLES A L'ENCONTRE DE LA VENTE

En dehors même de l'entreprise, il semble peu honorable de faire une carrière de vendeur, car le climat culturel qui entoure la vente, dans l'opinion publique, n'est pas favorable. Un détail amusant illustre ce point : un polytechnicien ancien ayant appris que notre mémoire de fin d'études portait sur les vendeurs dans l'industrie, en a été si frappé qu'il a cru bon d'écrire à la revue des polytechniciens "La Jaune et la Rouge", pour s'indigner de ce que

de jeunes camarades du Corps des Mines perdent leur temps sur un sujet aussi frivole. Dans cette lettre, il donne aux vendeurs un rôle tout à fait secondaire : "Notre industrie est chaque jour grignotée par l'étranger et notre dépendance technique s'accroît. Il faut vite revaloriser la technique, favoriser l'innovation, apprendre à mieux produire, apprendre aussi à mieux gérer.. alors il sera facile, après, de bien vendre. Ne renversons pas les facteurs du succès !" (1).

Cet intervenant rejoint en cela une grande partie de l'opinion publique car, en France, avoir un produit de bonne qualité est réputé suffire au succès d'une entreprise, et le vendeur ne sert qu'à informer les clients potentiels, il n'a qu'un rôle d'accompagnement par rapport à l'activité principale, noble, qu'est la production.

Le métier de vendeur reste aussi embarrassé d'images désagréables : on l'imagine comme un personnage envahissant, le doigt sur la sonnette et le pied dans l'entrebaillement de la porte ; un soupçon de malhonnêteté pèse sur ce séducteur, car, au risque de ne pas satisfaire son client, il peut lui cacher une partie des faits, afin de tirer immédiatement bénéfice de la vente de ses produits.

Ces réticences culturelles à l'encontre de la vente sont fortement liées aux difficultés de recrutement, de carrière et de formation des vendeurs, et les liens entre ces différents éléments constituent le noeud gordien que nous avons évoqué au départ.

(1) La Jaune et la Rouge : avril 1983 (page 2).

5 - LE NOEUD GORDIEN ENTRE

RECRUTEMENT, FORMATION ET CARRIERE

A la lumière du chapitre précédent, il nous semble que beaucoup de grandes entreprises sont victimes et prisonnières d'une situation qui met en jeu à la fois le niveau culturel, leurs propres institutions et celles du système éducatif.

Nous allons reprendre ici, dans un certain ordre, une série de constatations regrettables qui émergent des descriptions précédentes, et montrer que chaque point constaté est la conséquence d'un ou plusieurs autres points précédents. Ce système de causalité se refermant sur lui-même, il apparaît un mécanisme circulaire entre tous ces éléments. Nous avons ainsi mis l'accent sur les remarques suivantes :

- on peut parler de résistances culturelles à l'encontre de la vente (1),
- les étudiants de haut niveau ne sont pas attirés par la vente (2),
- les écoles de commerce ne forment pas de vendeurs (3),
- les entreprises ne trouvent pas de vendeurs (4),
- les entreprises proposent aux jeunes diplômés un passage dans la vente (5),
- il n'y a pas de carrière durable et prestigieuse dans la vente (6).

Nous allons maintenant démontrer que ces faits peuvent être considérés comme les conséquences les unes des autres. La figure 2 représente ces implications.

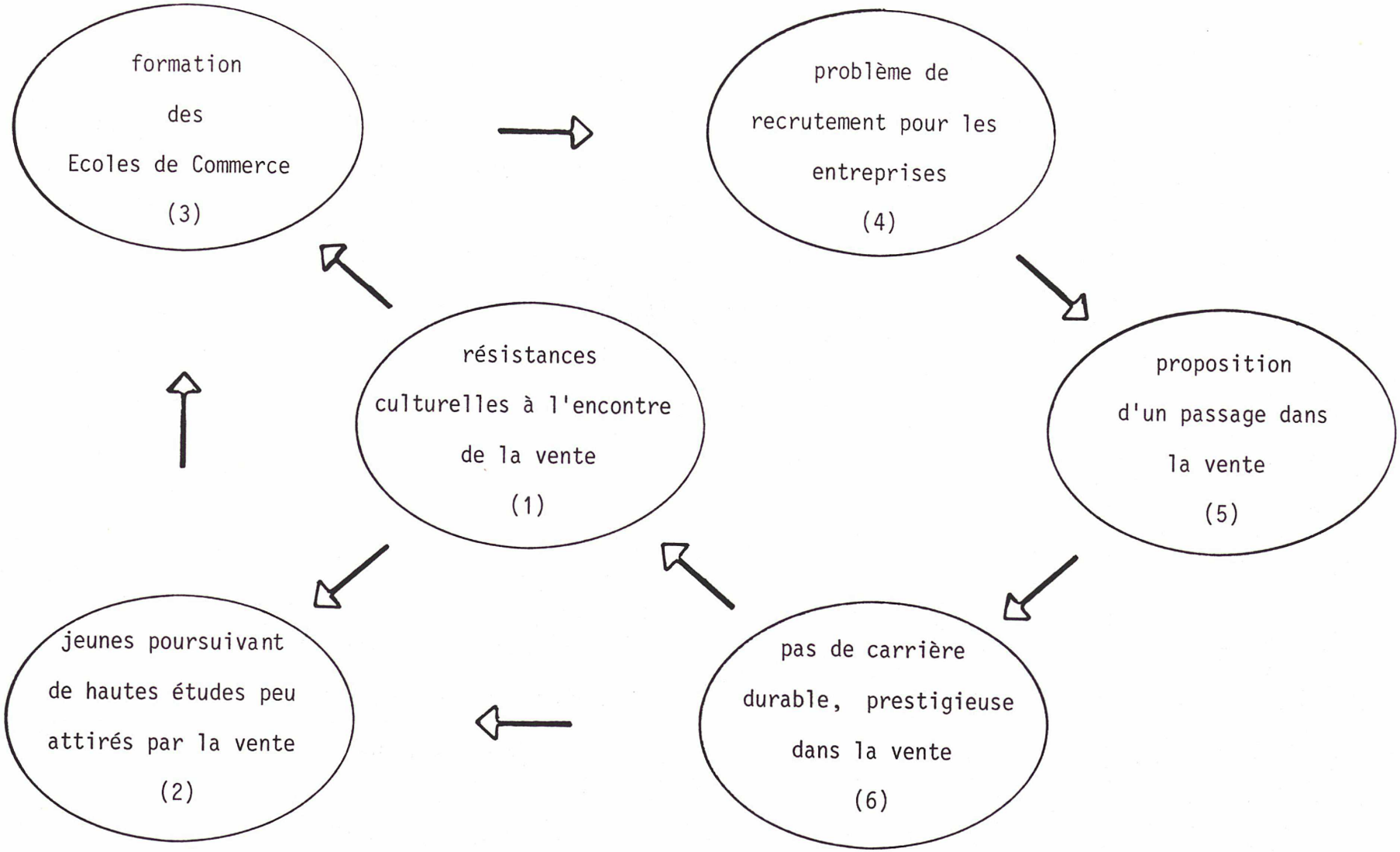

Figure 2 : Le noeud gordien

Conséquences de (1) sur (3)

Nous avons parlé de résistances culturelles à l'encontre de la vente et montré les soupçons qui pesaient sur les vendeurs. Souffrant d'une faible considération, les vendeurs sont largement ignorés dans l'activité économique.

Les Ecoles de Commerce reflètent en partie l'attitude de l'opinion publique. Ces écoles sont aujourd'hui, en France, l'une des voies les plus prestigieuses de l'enseignement supérieur. La valeur de leurs diplômés, leur faible nombre, font que les Ecoles de Commerce ont surtout aujourd'hui l'ambition de former des cadres dirigeants de l'entreprise, en quoi elles sont légitimées par la technicité de leur enseignement : elles forment à la gestion, et aussi au commerce, mais surtout sous l'angle du marketing, rarement celui de la vente, car l'image du vendeur ne correspond pas à celle d'un cadre dirigeant. Ainsi, les Ecoles de Commerce ont été tout à fait sensibles aux pressions culturelles, ce qui, en même temps que leur réussite, a déterminé leur évolution.

Conséquences de (1) sur (2) et (3)

Dans ce domaine, les écoles subissent aussi directement la pression des élèves. Par le simple choix des options et des stages, qui sont assez développés, les élèves démontrent largement qu'ils ont des vendeurs la même image négative, et orientent l'enseignement des écoles. Poursuivant des études de haut niveau, ils ne peuvent concevoir de se préparer à des métiers qui ne correspondent pas à leur ambition. Même si les directions des écoles regrettent cette désaffection pour la vente, elles ne peuvent l'empêcher.

Conséquences de (3) sur (4)

Sur le créneau de l'enseignement commercial, les Ecoles de Commerce ont eu un effet d'entraînement majeur, vis-à-vis des filières de formation plus modestes, assez récentes et d'ailleurs très limitées en nombre, telles celles des lycées techniques et des IUT, qui se sont inspirées de l'enseignement prestigieux de ces écoles.

Comme de plus, la présence d'un corps professoral constitué a un certain effet inertiel, le système éducatif suit une évolution qui lui est propre, et qui n'est pas orientée vers les domaines de la vente dans l'industrie.

A défaut de formation spécifique pour les vendeurs, qui d'ailleurs ne pourrait être totalement adaptée aux entreprises puisque les produits sont propres à chacune d'entre elles, les entreprises recherchent un certain niveau d'études générales. Le vendeur doit maîtriser à la fois les questions financières, juridiques et techniques, ce qui demande d'étendre ses connaissances à des domaines assez divers ; les entreprises mettent de ce fait la barre des études assez haute, aujourd'hui, et apprécient l'enseignement des grandes écoles commerciales par une certaine polyvalence qu'elles offrent à la base.

Mais, les jeunes, déjà peu attirés par la vente, reculent devant une proposition qui leur semble en partie gâcher leurs acquis de connaissances. Ils craignent que ceci ne retarde à terme leur évolution de carrière. Ils redoutent l'incertitude que constitue le fait de démarrer dans un poste qui demande des qualités autres que celles qu'ils ont développées dans leur formation, et ceci d'autant plus que la sanction personnelle des échecs apparaît plus immédiate dans la vente que dans des postes moins opérationnels.

Conséquences de (4) sur (5)

Les entreprises transigent donc : elles ne proposent qu'un poste à durée limitée dans la vente, généralement trois ans, comme le premier poste d'un plan de carrière beaucoup plus développé. Ceci constitue un poste d'insertion dans l'entreprise où, sans formation particulière autre qu'une formation sur le tas, ils font l'apprentissage de la vente. C'est aussi un passage probatoire. Cependant, on ne peut leur reprocher de ne pas y développer la même maîtrise qu'un vendeur professionnel, et on compte surtout sur leur dynamisme et le côté brillant de leurs prestations.

Conséquences de (5) sur (6)

La vente constitue de la sorte un tremplin, mais il ne servirait à rien de prolonger cette expérience. En effet, le jeune diplômé, s'il veut réussir dans l'entreprise, doit gravir un certain nombre de postes hiérarchiques et fonctionnels, qui l'éloignent de plus en plus de la vente, et tout délai constitue un retard. Dans ce système, il n'y a pas de reconnaissance possible d'une quelconque expertise acquise dans l'art de la vente : les vendeurs constituent la base de la structure hiérarchique et ne peuvent convoiter un destin plus prestigieux sans renoncer à ce rôle.

Pour les jeunes, il suffit pour s'en convaincre de se tourner vers leurs collègues plus âgés, génération qui les a précédés et qui constitue encore la majorité de la force de vente : ce sont de vieux routiers. Entre les deux générations, la différence de possibilité de promotion est si frappante qu'elle apparaît d'abord comme une reconnaissance du diplôme et des capacités qui y sont rattachées.

En conséquence, même si les entreprises affichent une politique de recrutement ambitieuse pour leurs vendeurs, elles sont incapables de fixer des jeunes diplômés dans la vente : il n'y a pas de carrière durable et prestigieuse dans cette voie.

Conséquences de (6) sur (1) et (2)

Cette relative dépréciation est sensible à tous et conforte, dans l'esprit du plus grand nombre, que les enjeux industriels sont ailleurs, contribuant ainsi à entretenir l'ignorance du rôle du vendeur dans l'activité économique et les résistances culturelles à son égard. Pour les jeunes, la considération des carrières, qui ont commencé hier et qui sont couronnées aujourd'hui, montre les filières qui constituent les voies royales dans l'entreprise. La vente en est singulièrement absente. Cette constatation, par la longueur de temps de réponse du phénomène qu'elle met en cause, puisqu'il s'agit de l'aboutissement d'une carrière, assure en particulier l'immobilisme d'une situation, dont nous venons de montrer qu'elle correspond à un véritable cercle vicieux.

6 - CONCLUSION

L'analyse des conditions de formation, de recrutement et de carrière des vendeurs, révèle un ensemble de liens qui bloquent leur situation en un véritable noeud gordien. Il semble pourtant que des évolutions se dessinent.

Ainsi, des directeurs commerciaux estiment que, dans leurs entreprises, les nouvelles conditions du marché, moins favorables aux producteurs, ont entraîné une prise de conscience du rôle des vendeurs qui, parfois, s'est déjà traduite dans les faits. L'évolution constatée de la politique de recrutement, les entreprises demandant un niveau d'étude plus élevé, reflète ainsi de nouvelles exigences, et aujourd'hui quelques entreprises déclarent s'inspirer de sociétés réputées pour leurs politiques commerciales agressives. Par exemple, RHONE-POULENC veut, selon l'expression de ses dirigeants, être "l'IBM de la Chimie" : des cadres de la direction commerciale ont été chargé de suivre la population des vendeurs et de réfléchir à leur évolution. Un de leurs objectifs est de revaloriser les carrières commerciales pour que, par exemple, la proportion de chefs de produits, qui proviennent de la sphère commerciale, corresponde à l'importance numérique des cadres commerciaux par rapport à ceux de la production.

Du côté des formations commerciales, il faut citer un certain nombre d'initiatives, notamment sous l'impulsion de l'APCCI. Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont en projet deux écoles qui formeraient principalement des vendeurs, l'une au niveau bac + 1, l'autre à un niveau de cadre supérieur. Le premier projet, qui est le plus avancé, consisterait en trois mois de formation, destinés à donner aux élèves des connaissances générales utiles à l'action commerciale (économie, droit, marketing, etc...), qui seraient suivis de six mois en entreprise, le stagiaire bénéficiant durant cette période du suivi attentif de l'école et d'enseignement complémentaire. L'un des intérêts de cette initiative

est, pour ses auteurs, qu'elle fait coopérer enseignants et milieux professionnels. Ces écoles de vente pourraient ainsi permettre aux entreprises, en particulier à celles qui ont accueilli des stagiaires, de recruter des jeunes ayant déjà une expérience de la vente.

Il reste que les effets attendus des mesures que nous venons de présenter, qui s'attaquent chacune à l'un des éléments de la situation, se heurtent aux liens qui unissent ces éléments. Il est donc illusoire de penser que l'une des composantes du blocage puisse évoluer de façon décisive, indépendamment des autres. Les remèdes ne peuvent se situer que dans le long terme et la priorité doit consister dans une réhabilitation de la vente aux yeux de l'opinion.

Cette évolution de l'opinion devrait être initiée tout d'abord par des prises de position des hauts responsables de l'Etat et des entreprises. Ainsi, la vente à l'exportation bénéficie des nombreuses déclarations qui, depuis un certain nombre d'années, ont souligné son importance. On peut également remarquer l'institution de prix récompensant les entreprises françaises qui se sont distinguées à l'étranger. Les vendeurs français à l'exportation sont même parfois représentés comme des chevaliers de l'entreprise. A ces images favorables de la vente à l'exportation s'ajoutent, aux yeux des jeunes, des attraits particuliers comme celui de voyager à travers le monde, et ceci n'est pas sans effet à la fois sur la carrière et la formation des vendeurs à l'exportation.

Ainsi, signalons le cas d'ALUMINIUM-PECHINEY où des vendeurs peuvent faire de véritables carrières internationales. Ici, le débutant gravite tout d'abord autour de la vente dans une série de postes qui l'introduisent progressivement au sein d'un marché international très fermé. Dans d'autres entreprises, devenir vendeur à l'exportation demande que l'on ait acquis, en premier lieu, l'expérience de la vente sur le marché intérieur.

Du côté des formations commerciales, les écoles ont développé un large enseignement des langues, des stages à l'étranger et des cours sur le commerce international. Des écoles spécifiques à l'exportation sont apparues. Il ne fait pas de doute que le prestige, dont bénéficie maintenant l'exportation, favorise la création et la fréquentation de telles écoles.

De la même façon, en faisant vigoureusement référence dans les discours à l'action des vendeurs, non plus seulement en termes propres à l'exportation, mais en la présentant, par exemple, comme l'un des moyens de la reconquête du marché intérieur, la vente dans son ensemble s'en trouvera valorisée et ces discours favoriseront ainsi la réussité de toute mesure ponctuelle.

Enfin, le sujet de notre mémoire, les vendeurs dans l'industrie, interpelle les fonctionnaires qui sont au contact des entreprises. Ainsi, l'évolution récente des tâches des services extérieurs du Ministère de l'Industrie et de la Recherche exige des fonctionnaires qu'ils soient capables de formuler des appréciations motivées sur l'avenir des entreprises. Dans ce cadre, l'appréciation commerciale de l'entreprise se résume classiquement à une rapide étude de marché, et bien que l'auteur du diagnostic soit généralement conscient des lacunes d'une analyse aussi sommaire, il lui manque visiblement les outils qui lui permettraient de prendre en compte d'autres aspects. Par exemple, il apparaît délicat d'évaluer la qualité des moyens commerciaux de l'entreprise, et en premier lieu la qualité de sa force de vente. Notre mémoire, en s'interrogeant sur les conditions des vendeurs dans l'entreprise, se voudrait une contribution à un progrès dans ce domaine.

Par ailleurs, la démarche du fonctionnaire évolue elle-même à certains égards vers celle du vendeur. Ainsi, le fonctionnaire qui veut développer la mise en oeuvre de mesures incitatives dont il a la charge, doit se montrer attentif aux besoins de l'industriel et éveiller son intérêt lors de la présentation

de ces procédures. Ou encore, pour des problèmes d'environnement industriel, tenant compte des capacités financières et des priorités économiques de l'entreprise, il est plus amené à vendre l'idée qu'à imposer la mise en oeuvre de techniques anti-pollution.

C'est pourquoi, nous reprenons ici une proposition de trois de nos collègues, Claire HOCQUARD, Jean-Michel GIRES et Jean-Paul OUDET, qui, dans leur mémoire de fin d'études "l'Etat et le commerce extérieur" (1982), ont également souligné de fortes réticences culturelles à l'encontre du commerce et mis l'accent sur les faibles moyens de l'Etat pour la promotion du commerce extérieur. Cette proposition est de permettre à des étudiants, futurs hauts fonctionnaires, d'acquérir une expérience de la négociation commerciale, en effectuant des stages dans la vente au cours de leur scolarité. Il est en effet frappant de constater que les élèves fonctionnaires, que ce soit à l'Ecole Nationale d'Administration ou dans la formation des Corps Techniques de l'Etat, font divers stages pratiques, très souvent dans l'industrie, mais pour ainsi dire jamais dans la vente.

Cette expérience, en même temps qu'elle développerait parmi ces étudiants les capacités d'écoute et de négociation qui leur seront précieuses dans leur carrière, leur ferait également découvrir les aspects commerciaux de l'entreprise. Mais, cette mesure aurait aussi un troisième avantage : elle serait de nature à démontrer, aux yeux de l'opinion, l'importance que l'on accorde, au plus haut niveau, à la vente.