

Analyse de l'activité de commerciaux : le cas du salon professionnel

Congrès international AREF 2007 (Actualité de la Recherche en Education et en Formation)

Laurence Durat*

** Université de Haute-Alsace – LISEC EA 2310
BP 28
F-68790 MORSCHWILLER LE BAS
laurence.durat@uha.fr*

RÉSUMÉ. La communication porte sur l'analyse de l'activité de commerciaux et certains de leurs partenaires dans l'activité (marketeurs et chef de département) issus de deux entreprises du secteur des télécommunications lors d'un salon professionnel international telle qu'elle a pu être analysée à partir d'observation in situ et de recueil discursif. Elle montre en particulier les représentations des commerciaux quant à leur rôle et les compétences réellement mises en œuvre dans cette situation particulière ainsi que les singularités qui se développent dans leurs pratiques, notamment en fonction de leurs expériences et/ou de leurs finalités propres. Un des usages possibles de ces conclusions peut être la formation initiale et continue des commerciaux.

MOTS-CLÉS : compétences commerciales, apprentissage en situation, salon professionnel, expert-novice

1. Cadre de la recherche présentée

Nous allons présenter ici les résultats d'une recherche d'analyse de l'activité en sciences de l'éducation menée auprès de professionnels occupant des fonctions commerciales dans deux entreprises de télécommunications (une française, une suisse) et particulièrement au sein de leurs départements commercialisant à l'international des produits et services destinés à tester la qualité des réseaux de téléphonie mobile. Une situation particulière, un salon professionnel, est analysée dans cette communication afin de distinguer les compétences spécifiques mises en œuvre par les professionnels, et particulièrement les commerciaux. L'intérêt de cette démarche est multiple : elle permet de se pencher sur l'activité réelle (et non prescrite) des commerciaux telle qu'elle peut être observée en situation, elle permet une visée comparatiste entre modes opératoires des novices et des experts, entre professionnels du marketing et du commerce et entre les pratiques de deux entreprises différentes, et enfin elle peut servir pour transformer certains contenus en formation initiale des étudiants de la filière commerciale et en formation continue de commerciaux en poste.

Notre méthode de recueil de données est double, s'appuyant sur l'observation et le recueil de traces des deux équipes commerciales d'une part, et sur des entretiens d'approfondissement semi-directifs d'autre part. La méthode de modélisation retenue n'est pas déductive (l'application d'un modèle théorique à un contexte particulier) mais hypothético-inductive, les hypothèses émergent de la recherche et étant testées pour validation/invalidation au fur et à mesure de la progression de l'enquête et les grilles d'interprétation se composant au regard du matériau trouvé.

Ainsi ont pu être observés et auditionnés 5 commerciaux (fonction commerciale nationale ou internationale des deux entreprises) ainsi que 2 marketeurs (fonction marketing) et 1 chef de département, tous présents sur le salon.

Le contexte général de la situation étudiée est le salon mondial professionnel '3GSM World Congress' qui s'est déroulée à Barcelone du 12 au 15 février 2007, rassemblant 1300 entreprises exposantes du secteur de la téléphonie mobile et 55000 visiteurs.

2. Les représentations des attentes des commerciaux

Il est intéressant de connaître les attentes à l'égard de la participation au salon professionnel à travers les énoncés de chaque interlocuteur. Si un certain nombre de points se recourent, d'autres sont liées à la fonction occupée, voire à l'appropriation des objectifs en fonction des personnes interrogées. Nous nous centrerons ici sur les représentations des commerciaux. Les commerciaux rencontrés partagent avec le chef de département la représentation du salon comme d'un moyen d'action

généraliste et non suffisant, sur lequel leur activité ne peut se reposer. Cependant, ils ont une analyse plus détaillée du salon et leurs attentes sont à la fois plus ciblées et plus précises, et leur perception de la nécessité de ce moyen de promotion est argumentée au regard de l'ensemble de leur activité commerciale.

2.1. *Entretenir, consolider, développer le réseau commercial*

C'est l'objectif le plus cité (4 fois sur 5 commerciaux) mais en même temps qui se traduit dans l'observation de l'activité réelle et à travers les discours sous une forme réduite et partielle, et qui apparaît comme principalement réalisé dans l'activité du commercial dans son entreprise ou lors de ses visites auprès de ses clients. Le salon a donc, pour les deux entreprises enquêtées, un intérêt faible quant au développement du réseau commercial, et un intérêt limité pour sa consolidation.

« C'est toujours intéressant de rencontrer des clients, mais concrètement, ce n'est pas pendant une semaine dans l'année que l'on va engranger des commandes ; en plus même si j'envoie des invitations à mes clients, je ne compte pas sur leur présence pour parler affaires, on n'a pas le temps, il faut prévoir d'autres moments pour ça. Et ceux qui viennent, c'est pas forcément ceux que j'ai besoin de voir, hi, hi! » (Cial 1)

Signalons ce résultat contre-intuitif par rapport à la présentation habituellement faite des buts poursuivis par les salons professionnels. A l'analyse des observations et traces recueillies sur le salon, nous avons constaté qu'un grand nombre de contacts ne sont pas orientés vers la vente - 10% de nouveaux contacts de nature à provoquer un suivi commercial (selon le relevé du chercheur).

Signalons toutefois que cette attente reste la plus citée et, fait intéressant, la seule citée par ceux d'entre les commerciaux rencontrés qui sont les plus récents dans la fonction commerciale (2 commerciaux dont l'ancienneté dans une fonction commerciale va de 18 mois à 5 ans).

Il apparaît que d'autres attentes prennent le pas sur ce premier objectif par trop général, de participation au salon.

2.2. *La prospection de nouveaux clients*

La prospection semble être l'objectif premier des commerciaux les plus expérimentés et ceci pour plusieurs raisons : l'importance de celle-ci pour l'accroissement de leur portefeuille de clients, la difficulté que cette partie de leur fonction représente (temps long et démarches coûteuses de la prospection) et le fait déjà cité, que le coeur de leur activité (offres commerciales, présentation de la gamme des produits, fidélisation des clients) est faite dans un autre contexte.

L'intérêt de la prospection est de gagner du temps de prospection dans la mesure où les clients viennent à l'entreprise, si celle-ci est connue. Mais tout nouveau

prospect est également courtisé par les concurrents de l'entreprise ce qui renforce le processus compétitif :

*« Il n'y a pas 36 façons de gagner de nouveaux clients : soit on les pique à la concurrence, mais ça c'est pas gagné, c'est difficile, et le contraire est vrai, ça veut dire qu'ils nous en piquent aussi, alors on va y arriver parce qu'on a un meilleur produit, qui permet des fonctionnalités que n'ont pas les produits concurrents, où que le client n'est pas satisfait du service, etc. ; soit on se met à faire une technologie qu'on n'avait pas et qui nous barrait l'accès à tout un marché, comme aux Etats-Unis, où ils ont la norme CDMA. Mais sorti de ça, les nouveaux clients, tous nos concurrents vont aussi être sur le coup, donc il faut faire vite pour entrer. »
(Cial 2)*

Ces contraintes de la prospection engendrent la mise en œuvre de dispositifs spécifiques comme la recherche d'un 'ouvreur de portes', un contact efficace pour remonter la filière décisionnelle. Une des manières sur lesquelles un commercial expert s'est exprimé est le référencement par un client qui est utilisé auprès d'un prospect en relation avec ce client pour faciliter l'accès et l'établissement de la confiance.

Les attentes des 3 commerciaux les plus expérimentés semblent donc converger, par-delà l'entreprise de laquelle ils dépendent, vers la nécessité d'exploiter le salon pour effectuer une part de leur tâche de prospection.

La capacité à mener à bien une prospection se décline en compétences communes à d'autres opérations commerciales comme suivre de près les évolutions du marché (clients, concurrents) pertinentes pour le secteur concerné, de détection des intermédiaires ad hoc pour remonter la filière décisionnelle, mais elle repose sur des espoirs de gains plus incertains (environ 85% du CA est réalisé auprès de clients acquis !) et la mise en œuvre d'éléments plus inhabituels au regard de l'activité courante des commerciaux. Néanmoins, l'augmentation de la pression à la progression des résultats conduit à prendre en compte la prospection non plus comme une fonction marginale (compenser les clients perdus) mais comme un moyen important du développement du commerce.

Cela produit une alternance entre la priorité donnée à un schème stable de vente 'classique' et l'émergence sporadique (et notamment à l'occasion du salon professionnel) du schème d'action alternatif lié aux opérations de prospection commerciale. Dans le cas du commercial expert 3, le schème dominant laissant insuffisamment place au schème secondaire, l'arbitrage entre les schèmes a été porté du niveau individuel au niveau organisationnel : la prospection a été centralisée et prise en charge par une personne.

2.3. Le réseau relationnel

Nous distinguons ce que nous avons nommé réseau relationnel du réseau commercial dans la mesure où il s'agit davantage de contacts non directement utiles à l'effectuation de la mission des commerciaux mais se situant au carrefour de la relation personnelle et professionnelle (contacts noués de longue date, proximité voire affinités nées dans un contexte professionnel). Si cela n'apparaît pas dans les objectifs affichés, l'attention portée au maintien et au développement du réseau relationnel du commercial nous a paru une activité à part entière auprès des 3 commerciaux les plus expérimentés et est ressorti dans les entretiens d'approfondissement à la sollicitation du chercheur sur les situations observées.

En effet, un certain nombre de contacts ne faisaient pas l'objet de rédaction de 'fiche' sur le salon, et le ton semblait très convivial, signalant manifestement une grande connaissance et parfois connivence. De plus, accompagnant les commerciaux dans leurs visites sur le salon, nous avons pu observer qu'ils recherchaient délibérément les stands où ils pouvaient retrouver des personnes bien précises (il y eut également le cas où des personnes venaient rechercher les commerciaux sur le stand).

D'une part les liens tissés se réactivent régulièrement (les salons sont l'occasion de revoir ces personnes), ce qui paraît d'autant plus important que si la mobilité à l'intérieur du secteur est grande, les professionnels ont tendance à rester dans celui-ci pour valoriser leurs compétences et expériences acquises (voir extrait suivant) ; d'autre part ce réseau fournit des informations précises et utiles auxquelles les commerciaux disent qu'ils auraient eu du mal à accéder, voire n'auraient pas du tout obtenues.

« Moi j'ai toujours veillé à être courtois, même dans des contextes ou de désaccords, de luttes, hein, il faut pas se voiler la face, c'est pas angélique le commerce, mais même si on se dispute le bout de gras sur une affaire, il faut rester fair-play. La roue tourne. Et on est bien content d'être parti en de bons termes d'une entreprise ou sur une affaire si 2 ans après on est face aux mêmes interlocuteurs et qu'il faut continuer à travailler ! » (Cial 2)

Dans l'extrait ci-dessus un autre facteur est pointé qui permet de mettre en lumière ce que ce commercial appelle 'une loi' visant, selon sa représentation, à garantir sa pérennité professionnelle et dont on peut penser qu'elle est constitutive de son style d'action dans ce monde mouvant où il exerce néanmoins le même métier depuis 26 ans. Il s'agit de maintenir son action dans des limites acceptables par le milieu pour créer les conditions des actions ultérieures (et il y aurait un intérêt à creuser pour distinguer le type de comportement et d'action reconnues, acceptées par le 'genre professionnel' au sens de Clot, et ceux qui ne le sont pas pour définir ces limites). On peut également voir, dans cette façon de procéder, une anticipation de l'employabilité ultérieure du commercial, et là il est question pour lui de créer et d'accumuler des ressources sociales qui serviront potentiellement dans son parcours.

Mais faire primer la qualité des relations sur la finalité de l'action commerciale n'impacte pas seulement l'entretien du réseau relationnel, elle rejaillit également sur l'exercice même de la compétence à commercer, dans l'optique de privilégier la relation à long terme et d'ouvrir la possibilité de fidéliser les clients.

Notons pour finir sur ce point que nous n'avons pas observé la même ampleur de contacts se rapportant au 'réseau relationnel' auprès des 2 commerciaux plus novices qui malgré tout ont été en discussion avec certains de leurs collègues de l'entreprise majoritairement (notamment le commercial 1/ avec des pairs issus de filiales, et le commercial 5/ avec un client devenu consultant prestataire de service).

Deux hypothèses explicatives peuvent être avancées :

- d'une part les ressources sociales et relationnelles croissent avec l'ancienneté du professionnel dans son secteur d'activité,
- mais d'autre part la sensibilité du commercial à l'importance de ce réseau pour constituer un répertoire personnalisé 'autonome' vis-à-vis de l'entreprise (donc faisant diminuer sa vulnérabilité) augmente parallèlement.

Un des jeunes commerciaux en question observe que le temps du salon est à ses yeux très intéressant pour la communication interne à l'entreprise (sachant la rareté des rencontres de toute l'équipe commerciale, voir plus loin) les temps partagés entre les pairs et les apprentissages sociaux effectués à cette occasion.

Il est question de processus de socialisation professionnelle et probablement d'observation-imprégnation de modes opératoires auprès des pairs. Le réseau relationnel sous ses différentes acceptions, externe comme interne (par la consolidation des liens interindividuels) apparaît donc partie prenante de la **mise en place par les commerciaux des conditions de leur action**. Toujours est-il que cet aspect de leur activité est réel et observable en situation.

Le point suivant n'a pas été relevé dans le discours des commerciaux mais a été observé dans l'activité réelle pendant la durée du salon.

2.4. L'autoformation

Enfin, le salon peut être l'occasion, comme nous l'avons constaté pour un commercial expérimenté, de recueillir des informations lui permettant une autoformation ultérieure. En fait, dans ses moments de libre il faisait fonctionner les applications les plus récentes sur les outils de test présents sur le stand et notait les paramètres introduits par les ingénieurs. Il cherchait nous a-t-il expliqué, à bien comprendre le fonctionnement des différentes configurations afin de se préparer aux démonstrations ultérieures en clientèle.

Cette activité peut sembler anecdotique, mais se comprend mieux lorsque l'on sait que dans ce département l'ensemble des commerciaux exercent leur activité à partir de leur pays d'origine (GB, France, Allemagne, Dubaï, etc.) et se rassemblent une fois tous les deux mois au siège social de l'entreprise pendant 2 jours, donc les

formations techniques (sur les nouveaux matériels/logiciels qu'ils sont appelés à commercialiser) sont brèves et condensées. Là encore, ce professionnel met en place les conditions **de sa compétence commerciale en satisfaisant son propre besoin de formation.**

Il y a donc pour les commerciaux particulièrement, des attentes multiples et plus diversifiées quant à l'exploitation du temps du salon dans leur fonction. Ces attentes sont liées aux relations commerciales, ce qui est assez attendu, plus particulièrement ciblées pour les commerciaux les plus expérimentés sur la prospection, mais allant jusqu'à l'entretien de leur réseau professionnel au sens large, à la communication interne et à l'autoformation, ce qui est plus inattendu. On peut remarquer à cet égard que ces attentes trouvent toutes un écho au développement professionnel des commerciaux. Ils oeuvrent donc à produire à la fois les résultats auxquels ils sont assignés (entrées de commandes et résultat financier) et tout à la fois à construire les conditions de leur performance à venir et de leur employabilité.

3. Eléments organisateurs de l'activité des commerciaux sur le salon

Les principaux éléments de contexte étant posés, nous pouvons nous intéresser à présent à la façon dont les 5 commerciaux que nous avons pu observer ont mis en œuvre leurs compétences en recevant leurs clients sur le stand de leurs entreprises respectives. Les éléments présentés ici sont issus des discours recueillis auprès des commerciaux, de l'observation de leur activité et de l'analyse a posteriori du chercheur.

3.0. Qualifier l'interlocuteur

L'ensemble des commerciaux observés, dans les premiers moments du contact avec les visiteurs sur le stand de leur département, s'enquière de l'identité de leurs interlocuteurs quand ils ne le connaissent pas encore. Dans les autres cas, le visiteur leur est présenté par un de leur collègue qui a reçu ce visiteur en premier, a pris ces renseignements et l'oriente vers le commercial idoine en fonction de la répartition interne de l'entreprise (zone géographique dans une des entreprises ou type de produit recherché, dans l'autre). Enfin, dans une petite proportion, lorsque le commercial chargé du client de par ses attributions n'est pas disponible (en discussion avec un autre client) le commercial donne au visiteur des informations générales ou plus détaillées et note les coordonnées du visiteur qu'il s'agira de relancer ultérieurement.

3.0.1. Client, prospect, concurrent

Dans l'ensemble des configurations, contact direct ou relayé par un collègue, la phase de connaissance de l'interlocuteur est préalable. Nous avons nommé l'opération menée par le commercial à cette occasion **la qualification** de l'interlocuteur, opération déterminant la suite du processus. Le commercial effectue

grâce aux premières informations recueillies un classement rapide selon les catégories pertinentes pour lui et pour l'entreprise : pour l'un il s'agira de catégories client/concurrent puis pour la sous-catégorie des clients, les clients en portefeuille/à conquérir, pour un autre ce sera la distinction opérateur/constructeur, pour un troisième ce sera opérateur en place/opérateur émergent, pour un quatrième produit/service puis type de produit (superviseur de réseau, analyseur de trafic,...).

L'opération de classement semble réalisée systématiquement, en rapport avec l'organisation commerciale et enclenche à sa suite une action appropriée. Pour illustrer une des réactions à cette opération de qualification, nous avons assisté au renvoi d'un visiteur demandant une démonstration mais ne souhaitant pas décliner son identité et dont le commercial avait des raisons de penser qu'il s'agissait d'un concurrent souhaitant obtenir des informations. Dans cette séquence le commercial reste sur l'estrade marquant la limite du stand et avance parallèlement au visiteur dans l'allée, comme pour l'éconduire. Il se noue un bref échange, le commercial retournant le badge (dont les coordonnées n'étaient pas visibles) sur le veston du visiteur et prononçant le nom de la société. Le visiteur ne tarde pas à passer son chemin. Nous ne sommes pas ici dans les relations ouvertes évoquées plus haut, mais dans une version moins douce de la compétition commerciale.

L'approfondissement de l'observation auprès du principal intéressé transforme l'analyse que le chercheur aurait pu faire du fait isolé sans explicitation complémentaire. Non seulement, le commercial fait ressortir le rejet du concurrent comme une exception, 'la règle' étant habituellement autre à ce qu'en dit ce commercial, mais en outre l'échange met en valeur l'usage d'une compétence précise nécessaire à l'opération de qualification : l'information actualisée de la structure capitaliste et pas uniquement des caractéristiques des produits concurrents eux-mêmes.

L'attitude peu accueillante du commercial cité ci-dessus a attiré notre attention par sa singularité, sur ses attitudes habituelles de réception des visiteurs. Il se trouve qu'effectivement il allait très régulièrement au devant des visiteurs hésitants, proposant ses services ou s'enquérant de la demande du visiteur, ce que nous n'avons pas vu faire par les commerciaux les moins expérimentés qui attendaient davantage que le visiteur fassent la démarche de pénétrer sur le stand pour se diriger vers eux. Interrogé sur le sens -pour lui- de solliciter des visiteurs peu décidés, « *d'aller les capter* » il nous a dit avoir fréquemment obtenu de cette manière des contacts très intéressants. Une démarche proactive associée à un souci de 'rentabilisation' de la durée du salon.

3.0.2. La question de l'intérêt propre

La question de l'intérêt que représente le visiteur se pose assez vite pour le commercial : c'est un paramètre qui va induire le temps et l'attention accordée au visiteur. Nous l'avons vu pour le cas d'un concurrent mais le traitement est également différencié en fonction de la proximité avec les objectifs du commercial ; en l'occurrence, un client connu et contacté à plusieurs reprises ne sera pas pris tout

à fait en compte de la même façon qu'un prospect pour lequel le commercial va essayer d'être extrêmement efficace. Il semble que ce traitement différencié soit à corrélérer avec les objectifs singuliers du commercial (pas seulement d'atteinte de résultat mais aussi de satisfaction personnelle), par exemple être le premier (parmi ses collègues) à placer un nouveau produit.

3.1. Orienter l'entretien

L'opération de qualification précédemment décrite entraîne une orientation spécifique selon le type d'interlocuteur. Nous avons surtout eu l'occasion d'observer entièrement des entrevues avec des clients. Nous en retenons quelques règles d'action (de type 'si... alors...') déployées par les commerciaux.

« *En deux minutes, je sais qui c'est et ce qu'il veut. C'est le métier, ça.* » (Cial 2)

Le commercial va en effet chercher à comprendre les grandes lignes de la situation dès qu'il a qualifié son interlocuteur dans son classement propre.

3.1.1. Quelle est la nature du besoin ?

Notamment le commercial pose une série de questions dans le but de circonscrire le besoin de son interlocuteur. En faisant cette deuxième opération de **compréhension du besoin du client** (entendu ici au sens de client potentiel) il procède à un classement doublé de choix d'actions en fonction de la réponse à ses questions. Ce sont des questions portant à la fois sur les dispositifs techniques sur le type de réseau du client, le matériel déjà utilisé (acquis auprès de quel constructeur ?), et aux expériences préalables du client, à ses objectifs sur son marché, aux difficultés rencontrées, etc.

Selon la nature des réponses apportées, le commercial élimine certaines options (voire toutes s'il n'est pas en mesure de répondre au besoin du client) et en privilégie d'autres, bref, **il élabore des scénarios de réponse** (qu'il ne verbalise pas nécessairement mais dont il est à même de rendre compte a posteriori, dans la plupart des cas). Ces scénarios serviront d'ossature à une éventuelle proposition que le commercial consolidera en fonction des informations complémentaires qu'il accumulera lors de ses démarches commerciales ultérieures auprès de ce client. Les règles d'action sont bâties en deux mouvements :

- sur des éléments du besoin détecté auprès du client, par exemple : *il recherche un produit permettant le test de la qualité de son propre réseau de téléphonie mobile et/ou il souhaite faire des tests comparatifs des réseaux concurrents et/ou il veut analyser lui-même les résultats et/ou il veut sous-traiter l'analyse, etc.*
- sur les réponses disponibles de l'entreprise : *3 produits correspondent à l'un ou l'autre des besoins, et/ou 1 produit couvre l'ensemble des besoins, et/ou 1 produit est accessible sans formation particulière et/ou 1 produit est en cours de développement, etc.*

Les règles d'action s'articulent comme nous l'évoquions plus haut sous la forme (reconstituée par le chercheur) : *'si votre besoin est..., alors la réponse que peut vous apporter notre entreprise est...'*. Ce qui permet l'adaptation réciproque et la multiplicité des choix (en fonction de l'entreprise **et** des façons de procéder du commercial). Les scénarios de réponses génèrent eux-mêmes de nouvelles questions qui ne sont pas toutes posées lors du contact sur le stand mais feront l'objet d'affinements successifs. Ce processus vaut surtout pour un client qui aurait déjà une idée relativement précise de son propre besoin et se situe dans une démarche de consultation des 4-5 entreprises capables de fournir le produit ou le service qu'il a identifié.

Dans certains cas, la situation inverse se produit, le client n'étant pas encore en mesure de définir son besoin mais se situant dans une phase préalable de prospection, de questionnement et s'appuie sur les éléments donnés par ses interlocuteurs pour avancer dans sa réflexion. Le commercial joue alors le rôle d'aide à la réflexion, en cadrant le client dans le possible du marché.

3.1.2. Le budget

Connaître le besoin n'est pas la seule activité déployée par le commercial à ce stade de l'entretien. Il se met en quête d'une autre information cruciale : le client a-t-il déjà un budget pour satisfaire son besoin ? La réponse à cette question provoquera la poursuite assidue de l'entretien ou l'orientation vers une gestion différée. Cette information est recherchée systématiquement par 2 des 3 commerciaux les plus expérimentés (le troisième la recherche également mais ne relance pas s'il n'obtient pas de réponse du client). Il ne s'agit pas seulement de savoir si le client dispose d'un budget, mais de dater le budget afin de déduire le moment de la relance utile par le commercial. Il recherche donc plusieurs informations sur le budget : y a-t-il un budget prévu ? A quelle échéance ? De quel montant ? (Même s'il obtient rarement la réponse à la dernière question dès le premier contact).

3.1.3. Préparer les démarches commerciales suivantes

Dans le processus décrit, si la question première a obtenue une réponse conforme aux attentes du commercial (il y a un besoin que l'entreprise puisse satisfaire), le processus se poursuit par un point important : obtenir la carte visite de l'interlocuteur dans le but de déclencher les démarches commerciales suivantes.

Mais la visite ne sera pas systématique (elle coûte cher), elle ne sera décidée qu'après qualification précise du besoin du client. Jeunes professionnels ou commerciaux expérimentés partagent néanmoins cette représentation à propos de ce petit document précieux entre tous pour un commercial :

« Sur un salon, vous remplissez vos poches de sésames, c'est-à-dire de business cards. C'est notre trésor, ça, notre carnet d'adresse. J'ai vu chez un vendeur qui a bourlingué depuis des années dans le commerce une dizaine d'albums avec toutes ses cartes, c'est impressionnant ! » (Cial 5)

De plus, la carte de visite reste souvent le seul élément matériel échangé entre clients et commerciaux, la plupart des clients observés déclinant l'offre de documentation technique proposée par les commerciaux (apparemment pour ne pas se charger pendant leur déplacement). La carte de visite avec tous les éléments identificateurs de l'interlocuteur : nom, fonction, raison sociale et adresse de l'entreprise, coordonnées téléphoniques, adresse électronique, permet d'accéder aux objectifs suivants : envoyer de la documentation technique, obtenir un rendez-vous plus complet.

3.2. Connaître et s'adapter aux contraintes d'un salon

L'obtention d'un rendez-vous ultérieur est d'autant plus importante que le contexte même du salon limite les échanges. La durée moyenne des contacts observés est de 8 minutes, c'est dire la rapidité et la concision du contenu. Rarement, une démonstration sur matériel de 15 minutes a été organisée. Il s'agit donc pour les commerciaux de faire avec cette contrainte forte et d'adapter leur présentation au temps réduit qui leur est imparti :

« Les clients sont pressés. (...) Ben, ils veulent savoir les points qui différencie ton produit du produit concurrent, parce que la plupart du temps il connaît aussi les outils concurrents. En 2-3 points il faut savoir dire les plus, les fonctionnalités ou les services que tu es seul à proposer. » (Cial 3)

Répondre rapidement et axer l'argumentaire sur les avantages concurrentiels du produit et/ou du service, voilà le modèle de la compétence commerciale dans le contexte d'un salon que livre ce professionnel. Tous les commerciaux ne partagent pas une vision aussi précise. En particulier la représentation est parfois moins détaillée et porte plus sur la qualité de l'écoute et de la compréhension et le climat de l'échange que sur la déclinaison en procédure d'action mais la réflexivité (montrer sa compétence technique, susciter la confiance) sur la compétence du commercial est également présente.

3.3. Assurer le suivi

Le travail du commercial en lien avec le salon ne s'arrête pas à la fermeture de celui-ci (de même qu'il avait commencé en amont, pour la préparation, l'invitation des clients, la mise à jour des documents de promotion). Si nous n'avons pu assister aux opérations faisant suite au salon en entreprise, les commerciaux interrogés ont évoqué cette activité.

3.3.1. Assurer le suivi immédiat

Les fiches contact dont nous avons parlé plus haut sont conçues pour organiser le suivi de l'après salon. Remerciements pour le passage du visiteur sur le stand de l'entreprise, plaquette publicitaire ou documentation technique dédiée aux produits auxquels il s'intéressait, l'envoi est systématique par les deux entreprises enquêtées,

et le plus souvent personnalisé. C'est à cette occasion que le commercial commence les premières démarches approfondies auprès de son contact.

Nous avons observé que deux des commerciaux interrogés ont eu une démarche particulière vis-à-vis de ce suivi, détachant les cartes de visites des clients de leur secteur du classeur contenant les fiches contacts afin de faire un suivi immédiat., alors que tous les autres laissaient leurs fiches en place.

Nous voyons donc à la fois un dispositif mis en place par l'entreprise pour assurer le suivi sur lequel s'appuient 3 commerciaux observés (un schème opératoire intégré au fonctionnement de l'entreprise) et un contournement du dispositif par 2 d'entre eux pour imprimer leur style d'action et leur finalité propre (leur schème d'action incorporé) par souci d'efficacité et traduisant également une plus nette appropriation de leurs clients et un jeu plus personnel.

Le suivi peut être envisagé à plus longue échéance à travers une sorte de 'mise en pépinière' du contact (le commercial note les coordonnées du client, son besoin et le recontacte ultérieurement).

4. Conclusion

Du recueil des discours des différents partenaires se dégage des représentations qui s'entrecroisent autour du but commun d'optimiser la présence des entreprises au salon, avec plus ou moins de réserve, mais s'organisent essentiellement en fonction de l'intérêt du salon sous l'angle de l'activité singulière des professionnels interrogés : commerciale, de marketing, de management du département. Plus encore, l'implication dans les différentes tâches est d'autant plus grande qu'une appropriation est possible au regard des objectifs personnels de chacun.

Un certain nombre de différenciations marquent les usages de commerciaux relativement novices de commerciaux très expérimentés qui associent aux différentes tâches des représentations plus complexes et plus pragmatiques (celles des commerciaux les moins expérimentés sont plus générales et moins distinctives) et davantage reliées aux finalités sur lesquelles ils seront évalués, dégageant ainsi des schèmes d'action spécifiques pour mettre en place les conditions de leur action commerciale à venir : les commerciaux expérimentés développent ainsi des règles d'action corrélées à une anticipation constante de leurs objectifs à court et long terme. Cette anticipation inclut l'acquisition, le maintien, le développement de ressources techniques et sociales visant à assurer la performance mais aussi l'employabilité du commercial dans son milieu professionnel.

Bibliographie

• Ouvrages

BARBIER J-M, coord. (2004) *Les savoirs d'action, une mise en mots des compétences ?* L'Harmattan, Paris.

BARBIER J-M, coord. (1996) *Situations de travail et formation*, L'Harmattan, Paris.

PERSAIS E. (2001) *Le caractère stratégique des compétences relationnelles*, Actes de la XIème conférence de l'AIMS.

LE BOTERF, G. (1994) *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Editions d'organisation, Paris.

SAINT ARNAUD Y. (1992) *Connaître par l'action*, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, Canada.

• Chapitres d'ouvrages

TERSSAC G. (1996) « Savoirs, compétences et travail », *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, J.-M. Barbier (dir.), PUF, Paris.

VERGNAUD G. (1996) « Au fond de l'action, la conceptualisation », *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, J.-M. Barbier (dir.), PUF, Paris.

• Thèses et rapport de recherches

DURAT L. (2003) *La prise de décision dans la formation des dirigeants ;* Thèse de sciences de l'éducation, Université de Strasbourg I.

DURAT L. (2007), *L'activité des dirigeants de la fonction publique territoriale ;* Rapport de recherches MRPP-CNAM, commanditaire : INET-CNFPT.

• Articles

BARBIER Jean-Marie « L'analyse de l'activité. Approches situées », *Recherche et Formation*, n° 42, 2003.

TANGUY L. (1996), « Les usages sociaux de la notion de compétence », *Sciences Humaines*, Hors série n°12, février mars.