

Tiré d'une étude réalisée par  
Perrine HANICOTTE, Chargée de  
mission ARACT Nord Pas de Calais

TPE – PME :

# Développer une fonction commerciale : quels effets sur la santé des salariés ?

Dans le cadre d'une convention avec l'AINF, l'ARACT Nord-Pas-de-Calais a réalisé une étude sur les relations commerciales, leur développement et leurs effets sur la santé des salariés.

Trois monographies ont été réalisées pour comprendre comment un choix stratégique (introduire ou renforcer une dynamique commerciale) vient transformer le travail, son organisation et le rapport au travail des salariés. Dès lors, cette transformation engage leur santé : des risques apparaissent, mais quelques opportunités se font jour également.

Comment faire du développement de l'activité commerciale l'occasion d'une amélioration de la qualité de vie au travail ?

Trois axes d'analyse ont été choisis, constituant des éléments déterminants dans la réalisation de l'activité commerciale :

- L'organisation du travail : comment intégrer la logique commerciale à l'organisation du travail, non pas à partir de la seule stratégie de l'entreprise, mais éga-

lement à partir du travail effectivement réalisé par les salariés ?

- Le sens attribué à ces relations clients et aux activités qui y sont rattachées : comment l'identité professionnelle des commerciaux se reconstruit à partir de la culture de métier de l'entreprise et des pratiques professionnelles des salariés ? Comment l'identité professionnelle des autres salariés se reconstruit à partir de la logique commerciale ?

- Les relations avec les collègues de travail : la logique commerciale est souvent associée à une concurrence accrue entre salariés. L'exercice de la fonction commerciale ne suppose-t-elle pas des formes de solidarité et de travail collectif ?

Ce document est une synthèse reprenant les principaux résultats de l'étude, disponible en version complète sur le site de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais :

[www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr) et sur le site de l'AINF :

[www.association-ainf.com](http://www.association-ainf.com)



Améliorer les conditions de travail et de vie



## Les fonctions et activités commerciales

Nous pouvons déterminer le contenu de l'activité commerciale, tel qu'il s'exprime dans les entreprises étudiées, à partir de deux fonctions principales et de trois activités majeures.

### La fonction commerciale

#### Une fonction de représentation de l'entreprise

Le commercial agit en tant « qu'ambassadeur » de l'entreprise. Il est le « représentant » de l'entreprise, du produit ou du service qu'elle réalise, mais il peut être également le « représentant » du travail réalisé par les salariés, des compétences qu'il demande et des moyens nécessaires.

Cette fonction s'exerce dans le cadre de la prospection (en rendez-vous individuel avec un client ou sous la forme d'une « prospection violente », qualifiée ainsi par l'un des commerciaux rencontrés, dans le cadre de réseaux, colloques, cocktails...) ou du suivi des relations clients. Pour réaliser cette fonction de représentation, croire dans le produit ou le service est une nécessité. Lorsque le commercial se retrouve dans le message que véhicule le produit ou le service, il s'agit alors d'une source importante de satisfaction.

#### Une fonction de représentation du client

Le commercial représente le client et ses besoins dans l'entreprise ce qui génère un impact sur l'organisation. A travers le commercial, le client est présent dans l'entreprise, et produit des effets sur l'organisation et le travail des salariés.

En analysant les besoins du client et en les représentant dans l'entreprise, le commercial vient organiser le travail des autres, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. En fonction des informations transmises par le commercial, de leur qualité, de leur degré de précision, les conditions de travail de ceux qui réalisent le produit ou le service s'en trouvent affectées ou améliorées. Le commercial est alors celui qui vient poser des contraintes (liées aux besoins du client) en matière de délais, de qualité, de quantité, etc.

**Ces fonctions de représentation de l'entreprise et du client s'incarnent dans trois activités majeures :**

#### La prospection

Il peut s'agir de la prospection à partir des fichiers clients, ce qui suppose la qualification des fichiers

clients en lien avec les autres services de l'entreprise, les courriers, les rendez-vous, les relances, etc. Il peut également s'agir de la « prospection violente ». La prospection suppose de créer et/ou de nourrir des fichiers clients. Cette tenue administrative des fichiers clients ne fait pas partie des activités valorisantes pour les commerciaux (contrairement aux contacts directs avec le client), qui ont tendance à déléguer cette activité, le plus souvent aux assistantes.

#### L'animation des contacts

L'entretien des relations clients, que ce soit dans le cadre d'un projet en cours ou en dehors. Cette activité fait référence aux contacts avec le client, mais aussi à la capitalisation de ces contacts nécessitant, comme précédemment, la tenue des fichiers clients.

#### La rédaction des propositions commerciales

Elle prend d'autant plus de temps que le service est personnalisé. Cette rédaction suppose l'aval des responsables ou du dirigeant en fonction du degré d'autonomie dont dispose le commercial, en fonction également de son expérience. Par ailleurs, si la proposition est acceptée par le client, elle engage l'entreprise à réaliser un certain service, dans un délai particulier, avec une méthode plus ou moins définie ; d'où l'importance de bien connaître les compétences à disposition et les conditions de réalisation du service.

Ces trois activités sont exercées dans le cadre de la stratégie commerciale, définie par le commercial et la direction. Une pluralité d'activités est donc exercée sous le titre d'activité commerciale. Cette pluralité explique que toute entreprise, ayant pensé ou non sa stratégie ainsi que son activité commerciales, réalise de facto un travail commercial. Par ailleurs, la fonction commerciale est une interface essentielle entre le client et l'activité de l'entreprise, entre le client et l'activité de travail des salariés, entre la stratégie de la direction et cette même activité de travail.

Mais alors que cette fonction est essentielle pour la pérennité ou le développement de l'entreprise, elle est aussi une fonction méconnue dans sa dimension prescriptrice (elle vient organiser le travail des salariés) ainsi que du point de vue des compétences qu'elle mobilise et du travail collectif

# DEVELOPPER UNE FONCTION COMMERCIALE : DES RISQUES AUX OPPORTUNITES POUR LA SANTE DES SALARIES ET DES DIRIGEANTS

Pour les commerciaux

## RISQUES

**Risque d'exclusion** par la non mise à disposition des informations nécessaires à la réalisation de leur activité

**Risque de perte de sens** : le sens se construit, notamment, à partir du produit ou du service fabriqué. Cette appropriation suppose d'avoir les informations nécessaires

**Risque de responsabilisation excessive** quant à l'avenir de la structure et au maintien dans l'emploi des salariés

**Risque lié à la charge de travail** en raison d'un déficit dans la régulation de l'activité : manque de définition de fonction, d'objectifs appropriés et de moyens adéquats

Pour les autres salariés

**Risque de perte d'activité**, de responsabilité, de lisibilité de l'avenir, de sens **pour ceux qui s'occupaient du commercial** avant la création d'une fonction spécialisée

**Risque de perte de sens** face à des relations commerciales associées, exclusivement, à des relations d'argent



Pour les dirigeants

**Risque de perte de confiance dans les équipes** : sentiment qu'elles rejettent une possibilité de pérenniser ou de développer l'entreprise

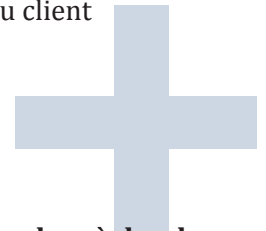
**Risque de perte de sens** : sentiment que les valeurs humaines de l'entreprise sont remises en cause par des équipes qui excluent de nouveaux salariés

## OPPORTUNITES

**Les responsabilités** : dans la logique d'une approche active de la santé, la responsabilité est un élément constructif (G. Canguilhem)

**Un sentiment d'appartenance** : l'une des fonctions du commercial consiste à représenter l'entreprise, ce qui nécessite (pour ne pas avoir un coût pour la santé) de croire dans le produit ou service

**Porter et diffuser la reconnaissance du client** : le commercial peut être un vecteur de la reconnaissance du client



**Correspondance entre les règles du métier et les demandes du client** : le commercial peut agir en tant qu'ambassadeur du métier, du professionnalisme, des contraintes de travail de ceux qui sont au coeur du processus productif

**Meilleure connaissance et reconnaissance** du travail effectivement réalisé, notamment de la part du client

**Connaissance et partage de la stratégie de l'entreprise** : en impliquant les salariés dans la construction de la stratégie commerciale, le lien entre le travail de chacun et la finalité de l'entreprise peut être établi

**Pérennité ou développement de l'entreprise**

**Climat social sauvegardé ou amélioré**

Les risques ne s'expliquent pas par une opposition « par nature » entre culture commerciale et culture de métier, mais par **deux facteurs de risques principaux** : le premier relève des **représentations sur le travail commercial**, sur les compétences qu'il demande, sur les moyens nécessaires ; le second est celui relatif d'une part aux **contraintes qu'impose l'introduction d'une activité commerciale et d'autre part aux contraintes imposées aux commerciaux dans l'exercice de leur activité**.

Si les risques de dégradation de la santé ne relèvent pas d'une opposition « par nature » entre cultures de travail, il est alors possible d'agir, de trouver des leviers permettant un dialogue, voire une correspondance, entre logique commerciale et logique de métier.

### CAILLÉ ASSOCIÉS

**ACTIVITÉ :** Agence de communication éditoriale au service de la communication des entreprises.

Entreprise familiale créée en 1997.

**EFFECTIF :**

12 salariés

### EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise s'est progressivement structurée en embauchant une assistante administrative, en développant l'offre de formation et en accueillant un studio graphique (un directeur artistique et deux graphistes). En 2009, les deux consultants les plus anciens sont devenus directeurs d'agence regroupant 3 personnes chacune (le responsable et deux consultants).

Un nouveau changement dans l'organisation est en cours pour transformer les agences en pôles clients et intégrer ainsi une logique commerciale.



**Pascal CAILLÉ** - Directeur

*Nous nous sommes retrouvé dans une période où notre modèle économique, celui de la clientèle « fidèle », qui n'a pas besoin d'être démarchée, vacillait.*

*En tant que directeur, je me suis retrouvé face une réalité qu'il n'a pas été facile à admettre : nous devons faire du commercial parce que nous étions en perte de vitesse. Il fallait mettre en place un autre modèle : taper aux portes et trouver de nouveaux clients.*

*Nos clients sont toujours fidèles mais le budget a diminué donc le chiffre d'affaires diminue d'où la nécessité d'embaucher un commercial.*

*Nous avons procédé à plusieurs recrutements qui se sont soldés à chaque fois par un échec.*

*Nous avons alors bénéficié d'un accompagnement de 20 jours par un cabinet de consultants.*

*L'audit a pointé que la fonction commerciale était dévalorisée, dénigrée au sein de l'équipe et même par les fonctions d'encadrement. La fonction commerciale n'est pas reconnue. Au fur et à mesure, un travail de fond a été effectué avec toute l'équipe et la fonction commerciale est devenu une nécessité admise par tous.*

*Nous sommes en voie de guérison, mais pas encore tout à fait guéri !*

*Mon diagnostic était bon mais il fallait travailler plus en amont sur le changement de culture de l'entreprise, avant d'embaucher quelqu'un.*

*Cela fait maintenant un an et demi que nous travaillons sur cette question. Il reste maintenant à travailler sur la reconnaissance.*

### MODE DE MANAGEMENT

Trois éléments structurent le mode de management :

- La qualité : la qualité du service est inscrite au cœur de son fonctionnement. Considérant que le transfert des compétences et l'amélioration continue passent par une formalisation, des procédures de travail ont été mises en place (cohérence dans les prix, le conseil, etc.). Cette qualité suppose un système de contrôle du travail, notamment par le biais d'un outil de traitement des erreurs permettant de dégager une marge de progression.

- La dimension participative : un système de commissions a installé le fonctionnement par concertation, sur des sujets variés (ressources humaines, développement durable, commercial, qualité, créativité)

- Une culture d'entreprise forte marquée par un fonctionnement familial

### FONCTION COMMERCIALE

Jusque récemment, l'entreprise s'est développée sans l'appui d'une démarche commerciale : clients fidèles, bouche à oreille...

Si la crise n'a pas été très violente pour cette société, elle a néanmoins eu pour effet de réduire, non pas le volume des affaires en cours, mais le nombre de jours facturés. Depuis 2009, le besoin s'est fait sentir de développer une démarche commerciale plus active. Afin de construire une stratégie commerciale et de la mettre en œuvre, une commerciale a été embauchée, mais est partie au bout de quelques mois. Une deuxième commerciale a été recrutée, mais elle n'est restée que quelques mois. Ces deux départs sont analysés par le dirigeant comme des échecs d'intégration de la part de l'équipe, « protégée » jusque-là de l'aspect commercial. Les valeurs fortes de l'entreprise, telles que vécues par les salariés, entreraient en conflit avec les pratiques commerciales. Certains membres de l'équipe se retrouvent dans cette analyse, alors que pour d'autres ce sont des défauts de conception et d'organisation de la fonction commerciale qui expliquent ces départs.

Le dirigeant a donc décidé de repenser totalement cette fonction et l'organisation de l'entreprise, accompagné par un consultant. En attendant que ces changements soient stabilisés, l'assistante administrative est également devenue assistante commerciale. Elle réalise avec l'aide des directeurs clientèle les fichiers clients, les mailings, les relances.

## URBILOG

**ACTIVITÉ :** Développement de solutions d'accessibilité

Développement de moyens de communication interactive et de publication sur le web

**EFFECTIF :**

16 salariés

### ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE

Les deux associés, créateurs de l'entreprise, ont démarré leur activité en 1998 sous la forme d'un centre multiservices. Quelques mois après, le troisième associé les a rejoints. Ce dernier étant malvoyant, l'entreprise a travaillé sur son accessibilité avant d'en faire une offre de service marquant son identité. L'entreprise s'est construite autour de ces 3 associés principaux aux profils différents : un gestionnaire - commercial, un chercheur, un technicien - commercial.

### MODE DE MANAGEMENT :

Le mode de management est caractérisé par 3 éléments :

- La place de la technique et de la qualité de la réponse offerte au client sur le modèle du fonctionnement artisanal : chaque client suppose une réponse appropriée, qui demande une grande maîtrise de la technique.

- Le sens donné au service créé par l'entreprise : le développement de solutions d'accessibilité, notamment pour les personnes handicapées, s'accompagne d'un sentiment d'utilité partagé par les personnes rencontrées.

- La dimension participative : même s'il est clair que les décisions sont prises par la direction, il y a la possibilité pour les salariés de devenir salariés - associés à condition de « coller à l'univers d'Urbilog » et de « montrer son envie de travailler et de progresser » (selon le chef de projet). Pour le moment, cette possibilité a été ouverte à un chef de projet et à un ingénieur.

### FONCTION COMMERCIALE :

Exercée par deux des associés (avec une répartition des rôles), elle fait, depuis 2003, l'objet de réflexions quant à son intégration pour permettre un développement de l'entreprise. Cette réflexion sur la fonction commerciale accompagne un virage stratégique, celui du renforcement de l'offre autour de l'accessibilité et de la portabilité de l'information, quel que soit le support.

Deux tentatives de recrutement d'un commercial ont échoué au bout de quelques mois. Selon le dirigeant et l'équipe, ils n'ont pas su s'adapter aux services proposés par l'entreprise, à ses valeurs, à son organisation. Les deux associés ont donc repris une activité commerciale, aidée depuis début 2009 par l'assistante.

En septembre 2009, un nouveau commercial a été recruté. Il a rapidement proposé l'embauche d'une personne en contrat de qualification pour l'appuyer dans ses projets, ce qui a été accepté. Les débuts ont été difficiles, les tensions nombreuses et fortes avec certains salariés. Ces tensions se sont résorbées grâce à des entretiens entre ces salariés et la direction ainsi que des mesures RH.

Ces tensions sont analysées de part et d'autre comme résultant d'un conflit entre culture commerciale et culture de techniciens ou d'experts.

**Benoît THIEFFRY** - Directeur

*Je pense que la fonction commerciale est définitivement essentielle : aucune société ne se développe sans avoir une structuration de la fonction commerciale. Mais c'est un travail de longue haleine pour que les gens comprennent cette nécessité, et ce n'est jamais acquis !*

*Malgré plusieurs échecs d'intégration d'un commercial, nous étions convaincu de la nécessité d'en recruter un, parce que nous étions de plus en plus pris. Finalement, c'est une rencontre fortuite qui nous a fait embaucher notre commercial actuel. En plus de ses compétences, nous avons repéré chez lui une capacité à s'inscrire dans la culture d'entreprise. Malgré tout, j'étais certain que la partie n'était pas gagnée d'avance.*

*Pour que l'intégration fonctionne, il faut une compréhension des métiers, de tous les métiers : commercial, développeurs, secrétaire, comptable, etc.*

*Nous n'avons pas suffisamment préparé les gens aux enjeux des métiers et à leurs contraintes, et pas suffisamment expliqué les liens entre les métiers.*

*Ce travail sur la compréhension des métiers ne doit pas se faire uniquement au moment de l'intégration d'une nouvelle fonction.*

*Le commercial ne doit pas se fixer d'objectifs trop importants au départ. S'il apparaît comme le sauveur, les attentes seront forcément déçues.*

*Voilà pourquoi nous essayons de travailler le dialogue entre les différents métiers. Par exemple, chaque lundi matin, on se donne une demi-heure pour que chacun explique son programme de la semaine. Dans le cadre des entretiens professionnels nous avons redéfini les fiches de poste, en tenant compte de la stratégie de l'entreprise pour les deux ans à venir.*

*Peut-être faudrait-il les diffuser en développant les enjeux des métiers, leurs contraintes, etc. pour permettre une meilleure compréhension des différents métiers de l'entreprise et de leur complémentarité.*

## MEDIAMA

### ACTIVITÉ :

Communication sur textile  
Événementiel, agencement ou décoration  
intérieure de points de vente.

### EFFECTIF :

26 Salariés

### ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE :

Jusqu'en 2004, cette entreprise, née en 1997, commercialisait des produits imprimés pour la signalétique et la communication. En 2004, l'entreprise a intégré la production en achetant des machines d'impression numérique pour tissu et en créant des produits qui lui sont propres. À partir de 2007, l'entreprise a cherché à consolider sa situation économique. La même année, elle déménage dans des locaux plus grands et crée une filiale en Grande-Bretagne.

Aujourd'hui, elle continue de diversifier son activité en proposant un conseil et une production autour de l'agencement et de la décoration intérieure des points de vente. Elle conserve la volonté de se développer et de s'agrandir.

### MODE DE MANAGEMENT :

Les modes de management sont diversifiés, en raison de la multiplicité des services et des métiers. Cette diversité explique le passage vers un fonctionnement plus formel et une communication accrue sur l'écrit permettant la traçabilité de l'information.

Cette entreprise doit aujourd'hui associer un fonctionnement formalisé et une culture du délai qui fonde sa spécificité.

### FONCTION COMMERCIALE :

Des trois entreprises, MEDIAMA est celle qui est la plus avancée dans l'intégration de la fonction commerciale, et pour cause.

Cette entreprise était au départ spécialisée dans le négoce. Quand l'entreprise est passée du négoce à la production, les informations et l'apprentissage sont principalement venus des commerciaux.

L'entreprise est en train de consolider et développer sa force de vente. La fonction commerciale est exercée par une équipe qui se structure : les assistantes commerciales sont devenues des chargées de clientèle et pour appuyer leur travail, une assis-

tante commerciale a été récemment embauchée. La question de la place du commercial dans l'entreprise a trouvé une réponse dans l'intégration de l'équipe au processus d'activité globale : les commerciaux ne sont pas là pour « décrocher des ventes », mais pour « gérer des affaires ». Aujourd'hui cette question revient à traiter de la diffusion de la logique commerciale dans l'ensemble de l'entreprise, quels que soient les services.



**Gérard TIERNY** - Directeur

*La fonction commerciale est une fonction de direction : les commerciaux tiennent le volant et les dirigeants sont les moteurs. La qualité relationnelle entre commerciaux et dirigeants est essentielle.*

*L'entreprise doit être éduquée à la dimension commerciale, à accepter, vouloir et désirer le fait commercial. Il peut y avoir des résistances, mais attention à ne pas mettre non plus les commerciaux sur un piédestal. Il faut faire comprendre à tous le rôle qui est le sien : si on n'a pas de clients, l'entreprise n'existe pas. En même temps, il faut aider la production à faire du beau travail en leur donnant les bonnes informations. Bref, il faut prendre tout le monde au sérieux.*

*Le temps et la psychologie de la production sont différents du temps et de la psychologie du commercial. Il faut donc construire et entretenir le lien entre les deux.*

*Concernant la reconnaissance des commerciaux, nous fonctionnons sur un système de commissionnements sur les marges réalisées.*

*S'appuyer sur les marges réalisées fait que le commissionnement ne s'appuie pas sur le travail de vente mais sur l'ensemble de la prestation réalisée par l'entreprise. Avec ce système, on est dans le « nous », dans un effet système. Le but est collectif, l'objectif est collectif.*

*Les salaires sont individualisés en référence à un critère de marge commun et connu de tous, ce qui permet l'auto-évaluation. Le déclenchement est collectif mais la variation peut être individuelle, en fonction de l'expérience, de l'ancienneté.*

*Le commercial ne doit pas dire « ce sont mes clients » mais « mes clients grâce auxquels nous gagnons de l'argent ».*

*Il faut passer du « je » au « nous ».*

*Ici les commerciaux sont sédentaires, ils partagent une même pièce, ils partagent l'information. Il y a des conditions qui aident à créer ce collectif.*

# Penser et agir sur la fonction commerciale

**L'étude réalisée au sein de ces trois entreprises a permis de dégager des points de vigilance pour l'intégration ou le développement de la fonction commerciale :**

- **Veiller à prendre compte l'historique de l'entreprise en matière de relations clients et d'activités commerciales**
- **L'autonomie des commerciaux ne signifie pas indépendance : ils ne peuvent se passer des autres, les interdépendances sont fortes et conditionnent la réalisation de l'activité commerciale**
- **La représentation individualisante des commerciaux, de leurs activités et de leurs compétences de la part des différentes catégories d'acteurs de l'entreprise, fait de la reconnaissance une question centrale.**

## Tous commerciaux ?

Trois catégories d'acteurs intègrent dans leur activité une dimension commerciale : le dirigeant, les salariés en situation de relations clients et les assistants (de direction, administratif, RH ...). L'arrivée d'un commercial, ou la rationalisation de la fonction commerciale, suppose une remise en cause de la répartition des activités telle qu'elle avait été pensée, et telle qu'elle se réalisait effectivement.

### **Le dirigeant, premier des commerciaux**

En PME, et surtout en TPE, le dirigeant est le représentant de l'entreprise, de son esprit, de son activité. Il est celui qui amène de nouveaux projets et qui organise le travail en conséquence. La personnalisation autour du dirigeant est forte : il est une part déterminante de l'identité de l'entreprise et représente donc, « naturellement », cette dernière.

### **Les salariés en situation de relations clients**

Les relations clients ne sont pas entre les seules mains des commerciaux. D'autres catégories de salariés sont en situation de relations clients. Ces salariés et leur hiérarchie occupent à la fois les fonctions de représentation de l'entreprise et du client. Ils sont amenés à négocier les contenus, les durées des missions et les délais de réalisation, les prix, etc. Ils ne s'occupent pas de la prospection, mais ils sont amenés à entretenir le lien avec le client, à traduire la demande du client en activité de travail pour eux-mêmes ou pour leur équipe, à rédiger la proposition.

### **Les fonctions supports à tendance commerciale**

Lorsque l'entreprise se développe, lorsque l'environnement économique change et impose une recherche active de clients, la fonction commerciale devient centrale. La construction de la stratégie commerciale passe par des solutions temporaires recherchées par le dirigeant et les membres de l'organisation. Ainsi les assistants de direction ou administratifs peuvent être amenés à prendre en charge certaines activités commerciales, notamment la prospection. Ils peuvent être à l'origine de la qualification et la tenue des fichiers clients (en fonction des produits et des services), l'envoi des mailings (selon les marchés et les périodes), la gestion des relances. Dans les entreprises étudiées, pour réaliser ces activités, les assistantes ont dû organiser différemment leur travail pour intégrer ces nouvelles dimensions.

Elles se sont familiarisées avec l'activité commerciale, créées des outils (tableau de suivi et de transfert des informations aux autres services, trame pour le premier contact client, organisation de l'activité avec Outlook, etc.), données des objectifs propres (des points de repère de résultats) et ont travaillé en commun avec des responsables susceptibles de cibler la clientèle et de déterminer les services ou produits à travailler. L'apprentissage d'une activité commerciale plus structurée et ciblée s'est fait en partie en collectif (pour déterminer la stratégie à adopter à court et moyen termes) et de manière individuelle. Cette nouvelle activité peut-être vécue comme un enrichissement du travail et comme un élargissement des perspectives professionnelles, à un moment où la maîtrise du secrétariat et de l'accueil est synonyme de routine.

Développer une fonction commerciale, sans prendre en considération le travail déjà réalisé, les apprentissages passés et le sens attribué à cette dimension commerciale, c'est prendre des risques aussi bien pour ces personnes que pour le commercial. À l'arrivée d'un commercial, certaines de ces activités seront remises en question (le risque est grand pour les assistants).

**Le commercial, perçu comme un travail individuel relevant de la capacité d'une personne à décrocher des affaires ou des contrats, est en fait une construction collective à laquelle différents acteurs de l'entreprise participent.**

## Travailler seul avec l'appui des autres

Que la fonction commerciale soit exercée par une personne ou par une équipe, elle nécessite une coopération entre les différents services.

Dans l'intégration de la fonction, à l'arrivée du commercial, mais aussi dans le travail quotidien, les relations avec les collègues sont déterminantes.

*« J'ai commencé il y a deux mois et je vois les difficultés du poste, car on dépend de la bonne volonté des autres »*

Une assistante

faire des propositions qui répondent suffisamment aux attentes des clients, et en même temps, de bien connaître les ressources disponibles en matière de délai et de compétences.

Si les échanges permettent de fonder une stratégie commerciale, en lien avec les activités réellement exercées dans l'entreprise, la réalisation de cette stratégie suppose une grande autonomie.

*Il s'agit « de ne pas vendre n'importe quoi, de ne pas se faire haïr par l'équipe »*

Un responsable commercial

Il ne s'agit pas de « se débrouiller » avec sa charge

de travail, mais bien d'être autonome avec des moyens suffisants, notamment en termes de coopération et de transmission d'informations. Cette autonomie doit pouvoir s'exprimer dans les modalités permettant de réaliser les objectifs, dans les méthodes de travail, les techniques commerciales, mais aussi dans l'organisation de son travail (rythme et horaires de travail), l'alternance des différentes activités.

*« Un bon commercial doit pouvoir s'adapter, et pour ça, il faut lui donner des billes. Ça suppose une coopération de l'ensemble de l'équipe notamment pour transmettre les informations, donc l'équipe doit elle-même percevoir cette fonction commerciale comme quelque chose de positif. La relation de confiance est une obligation pour éviter les rétentions d'informations ».*

Un directeur

**Concrètement, le commercial a besoin des autres pour :**

**- Définir la stratégie commerciale, avec le ou les dirigeant(s) et l'équipe technique, pour déterminer ce qui sera possible de développer ou d'impulser, dans les prochains mois.**

**- Qualifier les fichiers clients**

**- Maîtriser les produits ou services proposés ainsi que leur process de fabrication.**

Ce travail collectif est particulièrement important pour les PME car il détermine leur capacité à répondre rapidement aux demandes des clients et de manière appropriée ou personnalisée. Leur taille leur permet une réactivité importante, sur laquelle elles ont fondé leur réputation. Cela suppose, pour le commercial, de

# La question de la reconnaissance

Ce qui est au cœur d'une activité commerciale, vécue positivement, est la question de la reconnaissance : cette logique commerciale, telle qu'elle s'exerce pratiquement dans les entreprises est-elle reconnue et par qui ? Accorde-t-on à cette logique une légitimité et qui est le « on » qui importe ?

Ce « on » qui importe, c'est avant tout soi : la reconnaissance est d'abord celle que l'on s'accorde. Quel sens je donne à mon activité ? Est-ce que je me reconnais capable de faire et de bien faire (selon mes critères) mon activité.

Ce « on » est également autrui. D'abord, car le sens que nous donnons à ce que nous faisons dépend largement des autres. Ensuite, car les critères du « beau travail » relèvent de la construction collective et de la comparaison.

Ce « on » a différents visages : celui du client, du pair, du collègue, du responsable ou du dirigeant.

## La reconnaissance du client

Premier interlocuteur du client, le commercial est aussi celui qui reçoit et entend la satisfaction du client. Il est celui qui transmet cette reconnaissance à l'ensemble de l'équipe (reconnaissance pouvant être formalisée dans le cadre de la démarche qualité). Cette reconnaissance du client peut aussi s'exprimer dans une relation qui dépasse le cadre des affaires (en même qu'elle le sert) pour entrer dans le registre de la proximité, de la cordialité, voire de l'amitié.

## La reconnaissance entre pairs

Il s'agit de la reconnaissance entre personnes ayant une responsabilité commerciale. Cette reconnaissance est principalement celle des difficultés du métier : relations difficiles avec certains clients, conditions de travail plus dures qu'elles n'y paraissent. Mais c'est aussi celle qui tient au fait de surmonter ses difficultés : réussir à décrocher un gros ou un beau contrat, qui a demandé du temps, est une source de satisfaction pour le commercial, d'autant plus importante que ses pairs le reconnaissent. La place du challenge est centrale. Le stress, en tant que tel, apparaît

quand il n'est pas possible de réaliser ses objectifs. Le stress, tel que présenté par ce commercial, répond à la définition de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail : un état de tension d'une personne en raison d'un déséquilibre perçu, entre les contraintes et les ressources dont elle dispose. Il n'y a donc pas de stress positif, mais bien une stimulation, celle de la commande.

## La reconnaissance partielle des dirigeants

En installant ou en développant la fonction commerciale, les dirigeants reconnaissent son utilité. Pour autant, cette reconnaissance est qualifiée de partielle car elle repose sur une représentation incomplète de la fonction commerciale, des activités réelles qui la composent et des compétences professionnelles nécessaires. Cette reconnaissance repose sur une individualisation des compétences commerciales. L'idée selon laquelle les personnes seraient faites ou non pour cette fonction est fortement présente chez les dirigeants, même s'ils reconnaissent qu'il existe des conditions plus ou moins favorables à la réalisation de cette activité. Or cette représentation est source de tensions, car elle entraîne une construction faible de la fonction, de ses objectifs, de ses moyens, des coordinations possibles entre services. Cette construction repose dès lors sur le commercial.

## Le manque de reconnaissance des collègues non-commerciaux

Cette représentation individualisée des compétences et de l'activité commerciale est également présente chez les salariés. Mais ce qui est valorisé par les dirigeants (qualités personnelles qui permettent de tenir la fonction et de développer le portefeuille client et donc l'activité de l'entreprise), est perçu comme un individualisme gênant, porteur d'une concurrence susceptible de remettre en cause le collectif et les équilibres sociaux. Derrière cette individualisation excessive, nous retrouvons un risque d'exclusion du commercial.

*« Le stress est un phénomène indispensable, à la fois moteur et pompeur d'énergie. Ce qui compte c'est l'adrénaline, l'adrénaline de la commande ; essayer d'aller toujours plus loin pour décrocher le plus gros contrat. Enfin, le stress est surtout là si on n'arrive pas à atteindre cet objectif »*

Un commercial

Cette représentation individualisante est contredite par l'activité réelle des commerciaux. Loin de n'être que des qualités personnelles, que le commercial a ou n'a pas, l'activité relève d'un apprentissage professionnel. Ainsi le contact avec le client fait l'objet d'une progression professionnelle : entre le phoning, le face à face et les visites chez le client, il y a bien une progression, qui suppose une prise de confiance dans chacune des étapes précédentes et/ou un accompagnement par une personne plus expérimentée quand cela est possible. Autre exemple dans l'activité réelle, montrant que les compétences professionnelles ne se confondent pas avec les qualités personnelles : les techniques commerciales et la personnalisation du service. La personnalisation de la relation client prend appui sur des signaux que le commercial détecte et dont il fait l'apprentissage : dans les premiers mots échangés, dans les mails, mais aussi à

partir des caractéristiques des entreprises, de leur secteur d'activité (ainsi avec les agences de communication, le tutoiement est de rigueur, même sans connaissance interpersonnelle). De même, les techniques commerciales, qui font l'objet d'un apprentissage sont des appuis nécessaires, non suffisants, mais nécessaires (savoir quand donner raison au client notamment sur les prix, comment présenter l'entreprise, etc.).

**Source de reconnaissance, ou au contraire objet d'exclusion ou d'indifférence, cette représentation du métier commercial, et des compétences qui lui sont attachées, gagne à s'appuyer sur les activités réellement exercées et sur les conditions nécessaires à leur réalisation.**

À travers cette étude, nous avons dégagé quelques **conditions de réussite** (pour l'entreprise, mais aussi et surtout du point de vue de la santé des salariés) qui consistent :

- ▶ d'une part à situer la fonction commerciale dans le cadre social, culturel, technique de l'entreprise ;
- ▶ d'autre part à situer cette fonction à partir des activités réellement exercées et des compétences qu'elles demandent.

Il n'y a donc pas de fatalité : **la relation commerciale n'est pas un facteur de risque, ce sont les conditions de sa réalisation** (sur lesquelles une prise est possible par l'organisation, les collectifs, les individus) **qui importent**. Dès lors, il est possible de faire de l'introduction de la logique commerciale une opportunité pour la santé des salariés.

### **Comment faire coïncider le développement de la logique commerciale avec une qualité de vie au travail préservée, voire améliorée ?**

Par exemple :

- Comment limiter les risques d'exclusion des commerciaux nouvellement arrivés et créer les conditions pour que se développe un sentiment d'appartenance ?
- Comment s'appuyer sur la logique commerciale, pour faire émerger la reconnaissance des clients ?

Le développement de la logique commerciale est susceptible d'accroître les risques psychosociaux. Elle introduit ou renforce des contraintes, en venant transformer les objectifs, les délais ou encore la charge de travail.

Si les contraintes liées au travail augmentent, sans possibilité de développer les ressources pour y faire face, les risques sont grands de voir se propager le stress.

Ces ressources font référence à la formation, aux expériences et compétences, aux marges de manœuvre dont disposent les salariés pour organiser et réaliser leur travail. Elles font également référence aux pratiques de reconnaissance à l'œuvre dans l'entreprise et au soutien social dont font preuve les salariés et leur hiérarchie.

La logique commerciale vient transformer cet équilibre entre contraintes et ressources.

Partant du constat que toute entreprise fait du commercial « sans le savoir » ou du moins sans le penser comme élément stratégique, il est essentiel de comprendre ce que signifie le développement d'une logique commerciale pour les différents acteurs de l'entreprise : quels sont leurs enjeux ? Quelles sont les contraintes introduites par cette logique ? Quelles sont les ressources à disposition ou à développer ?

### **Etablir un état des lieux des pratiques et représentations commerciales serait l'occasion de :**

- Décrire les formes que prend l'activité commerciale, des personnes l'exerçant, du sens qui lui est donné (ce qui suppose de s'appuyer sur l'expérience des salariés dans le cadre d'une démarche participative)
- Sur cette base : construire collectivement la fonc-

tion commerciale (en anticipant les contraintes qui y sont liées et les ressources à mettre en place ou préserver) et le rôle que chacun jouera.

Pour établir cet état des lieux, certains éléments de l'organisation doivent être éclairés :

#### ✓ **le projet d'entreprise**

✓ **le travail** : son contenu, les délais, la qualité du travail pour les salariés, les compétences nécessaires, les relations avec les clients, les informations nécessaires que doit transmettre le client pour réaliser l'activité, les objectifs fixés par l'encadrement ou la direction

#### ✓ **les formes actuelles de l'activité commerciale :**

- le rôle du dirigeant dans l'activité commerciale
- le processus de recherche des clients et de suivi de ces derniers
- les modalités de la rencontre avec le client (téléphone, face à face...)
- les informations nécessaires pour exercer une activité commerciale

#### ✓ **les procédures de transmission d'informations**

- les outils existants
- les processus de diffusion de la satisfaction du client

✓ **les pratiques actuelles de reconnaissance** : notamment l'équilibre entre reconnaissance individuelle et reconnaissance collective, par exemple concernant les modalités d'intéressement financier, les perspectives professionnelles, etc.

La mise en discussion de ce diagnostic sera l'occasion de construire la fonction commerciale, ou son développement, en lien avec la stratégie de l'entreprise, mais aussi en lien avec la réalité du travail exercé par l'ensemble des salariés.

## Pour en savoir plus

- Combes M-C., « **La compétence relationnelle : une question d'organisation** », Travail et Emploi, n°92, 10/2002, p.5-18
- Jouvenot C., Pierre C., « **Agir sur... La reconnaissance au travail** » Lyon, Ed. Réseau ANACT, 2010
- Livian Y-F, Baret C., Falcoz C., « **La gestion de la charge de travail dans les activités de services** », Revue Française de Gestion, 2004/3, n°150, p.87-103
- Orban E., « **Prévenir les risques dans la relation de service** », Les cahiers des Fps, n°9, avril 2008, p.36-40
- Tertre (du) C., « **Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé** », @ctivités, volume 2, n°1
- Etudes & Documents « **Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail** », octobre 2008
- Travail & Changement « **Organiser la relation de service** », Bimestriel du réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail, n°306 janv/fév. 2006
- Travail & Changement « **Relation client efficace. Savoir protéger le salarié** », Bimestriel du réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail, n°281, oct 2002

### L'AINF

Association AINF, association reconnue d'utilité publique, fondée en 1894, a pour objet la prévention des risques et la promotion de la Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail.

Forte en France, de plus d'un millier d'adhérents, entreprises et collectivités, fortement implantées dans le Nord Pas-de-Calais et la Picardie, Association AINF a pour vocation d'entraider ses membres, et à travers eux, l'ensemble du monde du travail, à maîtriser les risques professionnels, et développer des programmes favorisant la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail.

Une vocation : connec-

ter les mondes de l'entreprise, de la recherche, et de l'enseignement pour des programmes conjoints de Santé Sécurité Qualité de vie au travail.

Association AINF a vocation à faire se rencontrer et collaborer trois mondes, qui, sur ces champs des risques professionnels et de la promotion de la Santé Sécurité Qualité de vie au travail, n'ont pas toujours l'opportunité de travailler ensemble :

- a.. Le monde de l'entreprise et des professionnels,
- b.. Le monde de l'enseignement
- c.. Le monde de la recherche,

**Contact : AINF -  
03 20 16 92 05  
www.association-ainf.com**

### L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail - NORD PAS DE CALAIS

L'ARACT est une association, loi 1901, créée dans la région en 1990. Structure paritaire, elle a pour mission d'aider les PME-PMI régionales à conduire leurs projets de changement et de faciliter le dialogue social. L'ARACT fait partie du réseau ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, qui compte 25 associations ou antennes régionales.

L'ARACT intervient gratuitement au sein des entreprises à travers le diagnostic court, l'aide à la ré-

daction de cahier des charges d'intervention, l'accompagnement d'un processus de changement ou encore l'évaluation de réalisations.

Au plan régional, l'ARACT se distingue de tout autre acteur par une approche du travail et une méthodologie spécifiques. L'ARACT intervient sur les domaines « Gestion des âges », « Santé au travail et prévention des risques professionnels », « Compétences et Organisation » et « Changement technologique et changement organisationnel ».

**Contact : ARACT  
- 03 28 38 03 50  
www.npdc.aract.fr**