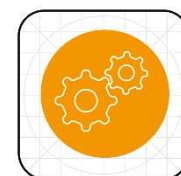

« En insistant sur le conseil et l'assistance, on détourne le regard du salarié et du client de la notion de vente ».



Interview de Nicolas Klein, chercheur associé
au LATTs



Communauté ETC

13 Janvier 2018

Nicolas Klein est sociologue, chercheur associé au sein du laboratoire LATTs (Techniques, Territoires et Société) de l'Université de Marne La Vallée. Il a publié sa thèse en 2017, sur le thème de la mutation des métiers de la vente chez l'opérateur télécom Orange : « Face aux mutations de la vente : Orange, ses vendeurs, et le devenir d'un métier¹ ».

Nous sommes allés à sa rencontre pour en savoir plus, et notamment pour mieux comprendre la « posture de service et de conseil » qui est de plus en plus attendue des fonctions commerciales dans un contexte de forte automatisation des transactions.

Clémentine Darmon : Votre thèse est une recherche action, vous avez passé trois années chez Orange, au milieu des équipes. Pouvez-vous nous retracer les grandes étapes de la transformation du groupe ?

Nicolas Klein

On peut effectivement retracer plusieurs grandes époques.

Après une décennie 1990 marquée par les changements de statut successifs de France Télécom et des interrogations sur l'équilibre entre fonction technique et fonction commerciale, service public et service marchand, l'entreprise s'oriente à partir de 2002 vers

¹ <http://www.theses.fr/s88296>



une recherche accrue de rentabilité et un modèle de vente agressif, motivés par des investissements coûteux (c.f. le rachat d'Orange) et un endettement important. A partir de 2006, cette conquête commerciale à marche forcée fait partie intégrante du plan « Next », avec les formats³ de boutiques correspondant. C'est l'époque à laquelle on reconvertit de nombreux techniciens filaires, en sureffectif, en commerciaux dans les points de vente, parfois assez brutalement.

La crise sociale de 2008-2009 va mettre un coup d'arrêt à ce plan, et aboutir en 2010 aux Assises de la refondation sociale, sous l'égide de Delphine Ernotte.

Mais à ce moment-là, le sujet n'est plus la conquête de nouveaux clients, car le marché a déjà atteint la saturation. De plus, avec la portabilité du numéro, les clients mobiles peuvent désormais quitter leur opérateur à volonté. Il faut donc passer à une stratégie de fidélisation, notamment par le développement du service. Cela sera le rôle des plans quinquennaux « Conquête 2015 » (de 2010 à 2015) et « Essentiel 2020 » (2015-2020).

Il faut noter qu'en vingt ans, le sens du mot « service » a fortement évolué dans l'entreprise : à la fin des années 90, il renvoie au vocable « service public », car de nombreux fonctionnaires sont encore en activité dans l'entreprise. C'est pour cette raison que le plan Next ne fait pas du tout référence à la notion de service. C'est seulement à partir de 2010 que ce terme fait son apparition, dans une toute nouvelle acception, permise par une décennie de forte ouverture commerciale et le fait que les personnels statutaires prennent progressivement leur retraite : il ne peut plus y avoir aucune ambiguïté avec le service public.

CD : Si l'on cesse de vendre, et que l'on cherche à fidéliser, a-t-on encore besoin de vendeurs ?

NK

C'est toute la question. La fonction vente va progressivement disparaître des discours officiels. On ne parle plus de « vendeurs », mais de « conseillers commerciaux ».

Dans un contexte où une part de plus en plus importante des échanges marchands ont lieu sur Internet (on est aujourd'hui à 40% des transactions), la vente est désormais considérée comme une activité source de tension, illégitime, froide, dure, dont il faut débarrasser les salariés en la transférant sur les automates. La nouvelle relation de service, libérée de la transaction qui a lieu sur le net, est par opposition perçue comme désintéressée, donc noble et chaleureuse.

Le client étant déjà équipé, le point de contact fondamental devient l'assistance. Pour qu'il reste, il faut que le service se passe bien de bout en bout, quel que soit le canal ou le moment choisi pour entrer en contact avec l'entreprise. Ainsi, l'opérateur cesse progressivement de

³ Concepts de magasins



vendre des produits, pour se mettre à vendre un service, puis une relation. En conséquence, il est attendu que toutes les personnes en contact avec le client soient désormais en mesure de faire un « rebond » commercial... alors même que le client n'est pas forcément conscient qu'il a un « vendeur » face à lui, qui a peut-être des objectifs et des challenges commerciaux. Pour le client qui appelle son « service client », ces démarches commerciales peuvent être surprenantes !

CD : Comment cet effet de « dilution » de la vente a-t-il pris forme dans les lieux où la vente se conclut, points de vente et centres d'appel ?

NK

Dans les centres d'appels, très vite confrontés à l'effondrement des volumes d'appels, on a rassemblé les vendeurs, l'assistance et le traitement des réclamations sur des plateaux uniques, dans le but d'unifier les métiers, et de faire évoluer les salariés vers la relation de service. Dans cet univers, la question d'une possible disparition de la vente, et d'une évolution vers la relation de service, est directement posée.

La boutique est au contraire le lieu traditionnel de la vente : quand on y entre, on sait qu'on a affaire à des vendeurs. Les points de vente Orange ont dû évoluer pour traduire la nouvelle philosophie commerciale. Auparavant, dans les formats de points de vente du plan « Next », le vendeur avait un bureau, auquel il installait le client à côté de lui, en « côte à côte », pour plus de proximité. Dans les nouveaux formats Orange, les « smartstores », les bureaux, comptoirs et caisses sont bien moins visibles, relayés à la périphérie de l'espace. Les vendeurs ils se déplacent dans la boutique, et suivent les clients. Ils disposent de tablettes qui servent de caisse le moment venu : le lieu de la vente, de la transaction, est visuellement effacé, toujours pour donner la sensation d'un conseil désintéressé.

On peut aussi noter, accessoirement, que les cas client complexes sont évacués vers un guichet dédié au « service technique » au fond du magasin : l'espace, idéalisé, est théoriquement débarrassé de tout ce qui peut fâcher, transactions et/ou problèmes complexes.

CD : Les indicateurs de performance ont-ils aussi été modifiés en conséquence ?

NK

Absolument. Après le plan Next, on associe progressivement la performance collective aux résultats individuels : la part variable est indexée sur le résultat de la boutique. On introduit aussi des indicateurs indexés sur la qualité de service, ce qui n'est pas neutre : en insistant sur le conseil, la démonstration, la mise en service, l'assistance, on détourne l'attention du salarié et du client de la notion de vente.



On voit encore clairement dans l'entreprise une certaine opposition entre la logique commerciale et la logique de services, qui peut parfois prendre la forme d'une injonction paradoxale. C'est pourquoi une certaine latitude est laissée aux managers de terrain sur la proportion entre vente et qualité de service dans les indicateurs de performance.

CD : Comment les vendeurs vivent-ils cet effacement de leur métier dans le discours officiel ?

NK

La sociologie des métiers de la vente est particulière. Les études de la DARES et du CEREQ montrent bien des salariés jeunes, plutôt masculins, avec une ancienneté faible. La vente est une porte d'entrée dans le monde du travail, ou devient un travail alimentaire pour les plus âgés.

Les vendeurs Orange que j'ai rencontrés correspondent bien à cette sociologie. On a d'une part des profils diplômés, titulaires d'un BTS (il faut d'ailleurs noter que le BTS Force de vente a été rebaptisé BTS Relation client – la tendance est générale et ne concerne pas qu'Orange), qui tiennent un discours dans lequel la vente est elle-même un service, qui va aboutir à une relation gagnant-gagnant. Les autres profils, moins diplômés, sont issus de toutes sortes de métiers. Ils exercent souvent dans des statuts plus précaires, et veulent prouver leur efficacité : pour eux les ventes, « ça se voit », alors que la qualité de service ce n'est pas très tangible.

Pour autant, tous se reconnaissent comme exerçant le même métier de vendeur, alors même que le discours managérial manque parfois de clarté sur la question vente versus qualité de service. Pour ces professionnels, les évolutions actuelles transforment en profondeur leur quotidien, rendant leur travail plus satisfaisant ou, au contraire, plus frustrant. Il n'en demeure pas moins qu'à leurs yeux, cela reste de la vente.

CD : Donc pour récapituler, quand on rencontre un « vendeur », il ne veut rien vous vendre mais vous apporter un service, et quand on appelle le « service client », il tente de vous vendre quelque chose ! Ce mélange des genres n'est-il pas source de confusion pour les clients ?

NK

Je me souviens de ce salon dédié aux professionnels du marketing, consacré aux thèmes de la relation client, du multicanal, du CRM⁴, où je me suis rendu en 2011. Un des thèmes dont tout le salon bruissait était « la fin des vendeurs ». On prophétisait que les ventes auraient lieu sur internet, et que les boutiques se consacraient uniquement au service.

⁴ Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client



Aujourd'hui, dans les télécoms, le métier de vendeur n'a plus la cote, mais l'action de vendre se diffuse partout dans l'entreprise, elle se « dilue », et tous les salariés sont potentiellement mis en situation de conclure des ventes. Ce phénomène avait déjà été étudié dans le secteur bancaire, par Elisabeth Brun Hurtado notamment⁵, dans sa recherche intitulée « Tous commerciaux ? ». Tous les secteurs matures, qui présentent un fort taux d'équipement, sont à mon sens confrontés au même phénomène.

Clémentine Darmon
Pour la communauté ETC

⁵ Elisabeth Brun-Hurtado. Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000. Sociologie. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2005.

