

La mutation des métiers de la vente en B to B : la praxis des vendeurs

Michelle Bergadaà (1)

Samad Laaroussi (2)

Article publié dans Management et Avenir, avril, N° 4, 2005

Tout droit de reproduction réservé

(1) Professeur

Directeur de l'Observatoire de Ventes et Stratégies Marketing (OVSM),
HEC – Université de Genève

(2) Doctorant – Assistant

HEC – Université de Genève

Coordonnées :

Prof. M. Bergadaà

OVSM – HEC

Uni Mail

Bd du Pont-d'arve 40

CH-1211 Geneva 4, Switzerland

tel./fax : +41 22 798 42 04

Site OVSM: <http://vsm.unige.ch/>

E-mail : michelle.bergadaa@hec.unige.ch

REMERCIEMENTS : Les auteurs remercient le FNRS qui a financé cette recherche et les entreprises de l'OVSM qui nous ont permis d'interroger leurs vendeurs en toute confiance. Un grand merci également aux enquêteurs-étudiants qui ont fourni le matériel de base de la recherche.

La mutation des métiers de la vente en B to B : la praxis des vendeurs

Résumé :

Face aux profonds changements de l'environnement socio-économique, les entreprises s'adaptent à une concurrence accrue et à des clients très exigeants. En situation de mutation, la pression qui s'exerce sur les vendeurs induit un paradoxe : ils doivent réaliser des chiffres d'affaires élevés à court terme et souvent mettre en place des processus de fidélisation de la clientèle pour le long terme. Une recherche qualitative réalisée auprès de vendeurs de six grandes entreprises représentatives de leur secteur illustre les mutations qui se produisent au niveau du rôle organisationnel de la vente, du métier de vendeur, de la cause des mutations et du cadre de performance de la vente. Le malaise des vendeurs qui voient leur métier traditionnel disparaître, l'absence claire de mesure de performance et leurs doutes en matière d'éthique, sont finalement discutés.

Mots clés : Force de vente, performance; fonction vente, recherche qualitative

Abstract:

Vis-a-vis the deep changes of the socio-economic environment, the companies adapt to an increased competition and to very demanding customers. In situation of change, the pressure which is exerted on the salesmen induces a paradox: they must carry out in the short run high sales turnovers and often to set up of the processes of development of customer loyalty for the long term. A qualitative research carried out with salesmen of six large companies representative of their sector illustrates the changes which occur on: the level of the organisational role of the sale, the function of the salesman, the cause of the changes and the framework of the sale performance. The faintness of the salesmen who see their traditional trade disappearing, the clear absence of measurement of performance and their doubts as regards ethics, are finally discussed.

Key words: Sales force, performance; function sale, qualitative research.

La mutation du métier des vendeurs du B to B : la praxis des vendeurs

1. Introduction

Les profonds changements du marché, dus à la mondialisation et aux nouvelles technologies, génèrent de nouvelles responsabilités qui incombent au vendeur (Chonko *et al.*, 1991). La conjoncture environnementale directe de l'entreprise (les clients, les concurrents et les fournisseurs) et la dynamique de son environnement général (les facteurs économiques et sociaux) affectent l'organisation de l'entreprise (Dess et Beard, 1984 ; Ducan, 1972 ; Pfeffer, 1982, Bourgeois, 1980) et induisent une véritable révolution de la vente (Bergadaà, 1997). La complexité cet environnement conduit la force de vente à des modifications de son organisation (Anderson, 1985 ; John et Weitz, 1989). Parallèlement, le concept d'orientation marketing, proposé dans les années '90 introduit des processus organisationnels de veille et d'analyse de l'environnement commercial direct (Narver et Slater 1990). Le vendeur est devenu le conseiller qui accompagne le client durant son processus d'utilisation du produit ou du service (Christopher *et al.*, 1993), et la personne qui informe son entreprise des tendances du marché (Le Bon, 1997).

L'organisation de la vente peut être analysée comme un reflet de ces évolutions (Mahajan et Churchill, 1990). Par exemple, le paradigme du marketing relationnel suggère que le succès des entreprises peut être accru par une profitabilité croissante des relations avec les clients et par un prolongement de leur durée (Bauer, Grether et Leach, 1999 ; Day, 2000). Ainsi, la confiance entre acteurs internes et externes de la relation “ vente ” devient un élément déterminant de la relation de partenariat établie (Weitz *et al.*, 1986). En instaurant une plus grande proximité avec leurs clients, les entreprises créent un avantage compétitif qui leur permet de mieux les retenir (Sheth et Parvatiyar, 1995 ; Colgate et Danaher, 2000). La mise en place de ce marketing relationnel par les entreprises est largement facilitée par le développement des NTIC et l'émergence de nouveaux paradigmes informationnels. Dans le *Business to Business*, la mise en œuvre d'un *Customer Relationship Management* efficient permettrait au client de réduire, de concert avec son vendeur, sa perception du risque (Sheth et Parvatiyar, 1995 ; Novak, *et al.*, 1997 ; Dwyer *et al.*, 1987 ; Bagozzi, 1995). D'autres auteurs réfutent cette tendance lourde en citant le cas de clients volatiles, ne recherchant pas des relations personnalisées, mais le meilleur rapport qualité-prix, selon les

préceptes du marketing transactionnel classique (Fournier *et al.* 1998). Notre question principale de recherche sera donc : *comment se met (ou non) en place une stratégie de marketing relationnel au niveau des forces de vente ?*

Nous considérerons d'abord quel est le rôle de la vente dans l'organisation, le métier de vendeur et le cadre de sa performance, telle que compris au quotidien par les acteurs en prise directe avec leurs clients. La recherche de cette praxis s'inscrit dans un contexte de découverte. L'objectif de ce travail est de comprendre la mutation du métier de la vente, d'une part au niveau de la mutation de la force de vente mise en place dans de grandes entreprises et, d'autre part, telle que cette mutation est perçue et vécue par le vendeur, acteur en prise directe avec le terrain. L'analyse de contenu d'entretiens en profondeur réalisés auprès de trente commerciaux de six grandes entreprises représentatives de leur secteur d'activité a permis de dégager une structure qui montre que le cadre même de l'analyse des performances de ces vendeurs s'est tout à fait diversifié. La question se posera *in fine* de savoir si le métier traditionnel de vendeur n'est pas simplement en voie de disparition.

2. Questions de recherche conceptuelles

Les premiers travaux académiques sur la stratégie vente ont permis d'élaborer des mesures d'efficacité de la vente en termes de chiffre d'affaire et de part de marché (Darmon, 1992, 1997). Les activités interpersonnelles à l'interface d'entreprise-vente sont alors négligées dans l'élaboration de la stratégie marketing de l'entreprise. Mais, au cours des années '90, les recherches montrent l'émergence de nouvelles responsabilités qui incombent aux vendeurs travaillant à un niveau local et qui ne sont pas des décideurs stratégiques (Chonko *et al.*, 1991). Toutefois, la mondialisation des échanges et l'environnement concurrentiel et partenarial qui se modifie rapidement en quelques années, ont un impact significatif sur les relations entre entreprises. L'intérêt et les raisons des collaborations entre les entreprises en général, et entre les acheteurs et vendeurs dans le secteur du *Business to Business* en particulier conduisent à de nombreuses restructurations du rôle même de la vente (Anderson et Narus, 1991 ; Cairnaca *et al.* 1992 ; Forest, 1992 ; Harrigan, 1988 ; Lewis, 1991, etc.). Ainsi, les travaux de Eccles (1981) et de Useem (1982) ont mis en évidence que l'entreprise entame une relation avec une autre lorsque sa

réputation l'indique comme fiable et volontaire pour échanger des informations riches au-delà de ses frontières organisationnelles. Une telle perspective montre l'importance des réseaux individuels, ainsi que des réseaux organisationnels (Gulati, 1995 ; Powel, *et al.* 1996 ; Gulati et Gargiulo, 1999). Cette mise en œuvre d'une politique active d'information est l'une des conditions de base de l'instauration d'une véritable politique relationnelle à l'interface entre l'entreprise et ses clients entre le back-office et le partenaire commercial. Notre première question de recherche est : *quel est le rôle organisationnel de la vente ?*

Dans une situation généralisée d'incertitude économique, l'entreprise chercherait à établir des relations à long terme avec ses partenaires afin de réduire sa dépendance commerciale et son incertitude stratégique (Anderson et Weitz, 1989). Or, le rôle effectif de la force de vente est toujours une manifestation de l'action marketing au point de contact vendeur-acheteur (Saxe et Weitz, 1982). Le vendeur n'est plus seulement un preneur d'ordre, ni même la personne qui informe le client. Il est en train de devenir le conseiller qui accompagne le client durant son processus d'utilisation du produit ou du service (Christopher *et al.* 1993). Ainsi, l'avantage compétitif de n'importe quel produit ne peut être établi qu'en différenciant à la fois les attributs techniques du produit et ceux du processus interpersonnel (Levitt, 1980 ; Mckenna, 1991 ; Narver et Slater, 1990). Ces attributs interpersonnels influencent la satisfaction post achat et l'impact relationnel de la vente. De nouvelles responsabilités incombent donc à ces collaborateurs qui travaillent à un niveau local et qui ne sont pas des décideurs stratégiques (Chonko *et al.*, 1991). C'est bien à travers de ce média que représente le vendeur qu'une politique relationnelle se met d'abord et surtout en œuvre. Notre seconde question de recherche est : *comment le vendeur définit-il son métier aujourd'hui ?*

Les profonds changements du marché amorcés avec la mondialisation et les nouvelles technologies ont, au cours des dix dernières années, bousculé les entreprises en les confrontant à des choix stratégiques qui ont modifié de manière durable leurs organisations, ainsi que leurs pratiques traditionnelles de management de la force de vente (Bergadaà, 1997). Pour la plupart des entreprises, il s'agit de maîtriser l'incertitude quant à la volatilité des clients et de restreindre leur dépendance à l'égard des fluctuations du marché. Mais, le développement exponentiel de l'information en valeur et en volume rend extrêmement courts les délais de réaction autorisés pour

les entreprises (Lehu, 1995), ceci plus particulièrement en période de crise. De plus, les entreprises doivent désormais faire face à une concurrence intense et morcelée et le principal enjeu concurrentiel devient la rétention des consommateurs (Colgate et Danaher, 2000). Pour d'autres entreprises, la mutation organisationnelle n'a pas vraiment été laissée à la réflexion des décideurs internes. Leurs clients avaient déjà amorcé une mutation irréversible, et les entreprises n'avaient plus d'autre choix que de se laisser entraîner à leur tour dans la mutation organisationnelle. En vérifiant l'origine de la mutation, structurelle ou conjoncturelle, interne ou externe, il devrait être possible de comprendre le caractère irréversible de la mutation. Notre troisième question : *"Quelle est la cause de la mutation interne ?"*

Dans une situation donnée, la compétence spécifique de l'entreprise peut être considérée comme fondée sur des actifs intangibles tels que la culture (Wernerfelt, 1995) ou encore les compétences intellectuelles spécifiques de son personnel (Hall, 1989, 1992), et sur ses compétences distinctives *via* l'agencement de ses ressources humaines (Irvin et Michaels, 1989). Mais, en situation de mutation, donc de risque, on s'appesantit moins sur l'analyse des compétences existantes que sur l'impérieuse nécessité de créer de relations stables qui orientent l'entreprise dans ses choix de nouveaux partenaires (Oliver, 1990 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, les méthodes de développement de la confiance entre acteurs internes et externes de la relation "vente" deviennent un élément de plus en plus déterminant de la relation de partenariat qui s'établit et la motivation des vendeurs devrait s'accroître (Weitz *et al.*, 1986). C'est dans cette perspective de consolidation de relations à long terme que s'inscrit le concept de *Customer Relationship Management* (Brown, 2001). Mais, aujourd'hui, le vendeur peut être confronté à un véritable paradoxe dans l'exercice quotidien de sa profession entre un besoin de résultats à court terme toujours plus pressants et un long terme à assurer dans le cadre de la fidélisation des partenaires commerciaux tel que préconisé par les tenants du *Customer Relationship Management*. Or, ce paradoxe ne doit pas être éludé si on considère que la qualité des résultats du vendeur, soit sa performance dans le travail, son implication dans l'organisation et son comportement opportuniste sont reliés à sa satisfaction dans le travail (Netemeyer *et al.*, 1997), ainsi qu'au solide soutien de son superviseur (Ramaswami et Singh, 2003). Enfin, ce paradoxe a déjà été soulevé par certains auteurs qui considèrent les problèmes d'éthique que supporte le vendeur pris en étau entre des exigences de sa hiérarchie et les besoins de ses clients (Dubinsky *et al.*, 1991, 1992). La

quatrième question de recherche est : *quel est le cadre de la performance du vendeur, tel que compris et formulé par lui-même ?*

3. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment ces mutations sont vécues au niveau de la force de vente. Nous souhaitons permettre aux interprétations, aux interrogations et aux doutes issus de la mise en œuvre de changements rapides et importants d'être exprimés par les vendeurs. Il s'agit d'une recherche de type "découverte" (et non "justification"), et ses résultats relèvent de la compréhension et non de la prédiction. Or, *comprendre* le changement, c'est se situer au centre de celui-ci. En effet, les bouleversements en cours dans ces métiers de la vente dans les grandes entreprises en Europe ne peuvent pas s'étudier par une simple projection des tendances du passé.

3.1 Choix de l'échantillon d'acteurs et d'initiateurs

La recherche "naturelle" utilisée ici s'efforce de réconcilier les impératifs des responsables en entreprise ayant peu de temps à consacrer à la recherche et ceux des chercheurs souhaitant recueillir des données riches de sens. La taille exacte de l'échantillon dépend de l'équilibre recherché entre un besoin de compréhension en profondeur du phénomène et un besoin de définition de bases de comparaison (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit ici d'obtenir un nombre de propositions suffisant pour se prêter aux analyses, mais pas trop important pour ne pas perdre en représentativité qualitative ce qui serait gagné en représentativité strictement numérique. Compte tenu du sujet d'investigation, l'échantillon devrait, dans la mesure du possible, être représentatif de la structure des firmes se réorganisant en Europe. Nous avons donc choisi d'avoir autant d'entreprises de biens industriels, que de biens de grande consommation et de luxe. Nous avons ensuite demandé aux dirigeants de chaque entreprise de nous proposer des personnes ayant une longue expérience de la vente dans le *Business to Business* et plus de quatre ans dans leur entreprise. L'échantillon a ainsi été composé de trente commerciaux de six grandes entreprises européennes ou mondiales ayant leur siège en suisse romande : Baume & Mercier, Caterpillar, Fiat, Hewlett-Packard, Nestlé et Procter & Gamble.

3.2 La création du matériel de recherche

Un questionnaire ouvert, structuré et non dirigé, a été construit à partir de la revue de littérature qui précède. L'ordre d'apparition des thèmes au cours de l'entretien n'importe pas dans ce type d'entretien non directif qui permet, mieux que tout type d'entretien direct, l'émergence du contenu socio-affectif profond qui relie le sujet interrogé à l'objet d'investigation (Lincoln et Guba 1985).

Une première analyse de contenu est réalisée sur la base de la retranscription de l'enregistrement sonore des entretiens. Nous avons différencié d'abord la structure globale de chacun des entretiens de leur contenu spécifique afin de distinguer clairement le cadre général et les raisons particulières (Garfinkel, 1967). L'étude des documents s'est effectuée ensuite par un mouvement dialectique qui permet de procéder alternativement par une analyse globale et des analyses spécifiques, de dégager peu à peu le sens profond des messages, de comprendre la relation dynamique des éléments relevés, puis de vérifier la validité des résultats en revenant à la structure descriptive de base (Churchill et Wertz, 1985). Nous avons procédé à une mesure de validation des résultats avant de rédiger le texte définitif. La vérification par les interviewés de leurs portraits individuels nous a permis de nous assurer que le moins possible de biais d'interview et de biais d'analyse ont été introduits (Kirk et Miller, 1986). Une seconde analyse a permis de dégager une vision collective et d'étudier les dimensions structurelles sur lesquelles s'appuie cette vision commune (Belk, Sherry, Wallendorf, 1988). Pour éviter les biais idiosyncrasiques, l'analyse est effectuée par deux chercheurs qui analysent indépendamment les données puis, ensuite seulement, comparent leurs résultats.

A la fin de la recherche, nous avons montré le résultat de cette analyse structurelle aux dirigeants des entreprises analysées, réunis en groupe de focus, afin qu'ils valident notre schéma de synthèse. Les pages qui suivent analysent le détail de chacune des dimensions représentées dans la figure 1 ci-dessous.

INSERER FIGURE 1

4. Analyse des entretiens

Dans le texte ci-après, pour des raisons de format, nous n'utiliserons pas les *verbatim* comme il est d'usage dans ce type de recherche. Nous adoptons une vision étiq̄ue, donc externe, de la recherche en formulant de manière neutre les faits induits des analyses de contenu.

4.1 *Le rôle de la vente dans l'organisation*

En réponse à cette première question de recherche concernant le rôle organisationnel de la vente, nous constatons que trois entreprises, soit Caterpillar, Baume & Mercier et Hewlett-Packard, proposent que la vente soit plus encore qu'une vitrine de l'organisation, mais bien l'"entreprise mise à la portée du client". La situation est différente pour les trois autres entreprises analysées.

Chez **Caterpillar**, le service des ventes est l'intermédiaire entre l'entreprise et les concessionnaires. Il y a 10-15 ans, ces acteurs effectuaient essentiellement des ventes directes en tant que preneurs d'ordres. Au cours des dix dernières années, il s'est produit une importante évolution dans le métier du vendeur. Intégré dans la stratégie de l'entreprise et à la compréhension des affaires, il est devenu un véritable conseiller de la clientèle. Ce n'est plus le produit "CAT" et les services attaché à ce dernier qui définissent la place de la vente, mais l'ensemble des valeurs ajoutées que l'organisation Carterpillar offre au client à chaque achat. Cette mutation du métier n'est pas simplement attribuable aux évolutions du marché, mais également à la complexité des affaires et à des approches différenciées de vente. Le moteur de la vente **Baume & Mercier** est toujours la représentation de la marque. Les vendeurs, qui constituent un canal de communication et d'information privilégiée auprès des intermédiaires (tous des commerces indépendants), jouent un rôle déterminant de simplification des relations et des flux d'informations avec les intermédiaires. Les nouvelles technologies de gestion de la relation client (CRM) sont très présentes à travers les différentes phases de la vente. Elles comprennent tous les éléments qualitatifs autour de l'acte de vente tels que l'écoute, le conseil et la formation des détaillants. Elles ont ainsi un impact direct sur la force du partenariat avec ces détaillants. Le centre de gravité de l'entreprise **Hewlett-Packard** se situe toujours au niveau de la production, car les solutions vendues chez les clients dépendent de la fabrication et de l'innovation technologique. La valeur

ajoutée de Hewlett-Packard face à ses concurrents est le développement et la maîtrise d'une très haute technologie innovante. Le véritable enjeu du commercial Hewlett-Packard est de savoir comment orienter cette technologie dans un temps très court afin de concevoir des solutions technologiques spécifiques. Ainsi, le département vente constitue un second centre de gravité de l'entreprise, car ce sont les commerciaux qui servent de courroie de transmission entre les tendances du marché et les innovations technologiques.

Pour les trois autres entreprises, soit Nestlé, Procter & Gamble et Fiat, la vente est considérée comme "l'entreprise chez le client".

La vente chez **Nestlé** se passe en vivant avec le client, sur le terrain. Quelle que soit leur ancienneté dans le métier, les vendeurs partagent une perception identique des évolutions à venir dans le secteur alimentaire et dans la vente en général. Du fait de la concurrence, de la conjoncture et des réorganisations internes, ils se montrent inquiets vis-à-vis de la pérennité du métier de vendeur tel que défini traditionnellement. Les changements se sont traduits essentiellement par une diminution constante de l'effectif des vendeurs et l'accroissement de leur gamme respective de produits. Chez **Procter & Gamble**, depuis déjà quelques années, la restructuration et la concentration des distributeurs les a conduits à mettre en place un *trade marketing* qui fonctionne par équipe de vente. Dans cette nouvelle organisation de la vente, le rôle du développeur de relation clientèle est de veiller à ce que ce *trade marketing* s'effectue sans heurt alors que, parfois, le distributeur est un pur concurrent avec ses propres marques. Leur rôle est de mettre en place des *business plans* communs. Cette position leur permet, disent-ils, de gérer l'information et de partager la connaissance du client final. En fait, toute autre position pour ces deux produits de consommation courante semblerait difficile dans un marché suisse où le grand distributeur, Migros, ne commercialise pas les marques de P & G et Nestlé.

Fiat mériterait un traitement spécifique, car l'entreprise est en situation délicate. L'entreprise doit se battre pour garder sa place dans un marché de l'automobile saturé. On assiste à une concentration des acteurs du marché à travers des fusions, des acquisitions ou des partenariats d'une grande envergure. Le maillage des clients tel que nous le connaissons aujourd'hui, risque fort de disparaître au profit d'une distribution globale avec un pouvoir de négociation colossal. Le

modèle déjà adopté par la grande distribution risque donc de se reproduire dans ce secteur. Pour Fiat confronté à de très graves problèmes économiques, il n'y a plus de choix possible que celui d'avoir des relations étroites avec les clients, de fidéliser des entreprises importantes avec des marges réduites, mais avec des volumes accrus. L'entreprise doit se doter très vite d'un nouvel environnement qui donne priorité absolue à l'adaptation aux changements du marché et des clients et non plus à la mise en valeur de la voiture.

4.2 Le métier de vendeur

En réponse à la seconde question de recherche concernant le métier de vendeur, nous voyons que les trois premières entreprises de notre échantillon, soit Baume & Mercier, Caterpillar et Hewlett-Packard, proposent une définition de la vente clairement orientée vers une fonction de gestionnaire.

Durant les cinq ou dix dernières années, il s'est produit une importante évolution dans le métier du vendeur chez **Caterpillar**. La marque Caterpillar est si connue qu'il n'y a pas réellement à la vendre (même les produits de la gamme moins performants bénéficient de l'aura de la marque). Aujourd'hui, le représentant des ventes assiste les concessionnaires dans leurs activités de vente, en identifiant les besoins des clients finaux en tant qu'utilisateurs de machines, développe des plans de développement en fonction de leur zone d'achalandage et les met à disposition des concessionnaires. Chez **Baume & Mercier**, la fonction et le rôle du vendeur se sont également élargis et diversifiés. Du simple preneur d'ordre, les vendeurs ont acquis une plus grande autonomie et une marge de manœuvre accrue avec le temps. Ils doivent mettre en œuvre la stratégie fixée par l'entreprise tout en l'adaptant à la demande du marché et aux spécificités du détaillant. En effet, contrairement à Caterpillar, la marque Baume & Mercier n'a pas la même force dans divers pays ou régions de ces pays. Aujourd'hui, le commercial est devenu un acteur majeur de la rentabilité par son rôle d'interlocuteur privilégié du client. D'ailleurs, ses compétences se sont élargies et un vendeur doit désormais maîtriser les différentes disciplines de la gestion, les nouvelles technologies, et les techniques de communication. Les clients de **Hewlett-Packard** sont principalement les directions informatiques et le métier de vendeur devient également stratégique. Il lui faut avoir une approche plus globale du client et pas seulement connaître les besoins

spécifiques du département informatique, car l'achat de matériel informatique relève maintenant autant des utilisateurs que des informaticiens. Cette compréhension de ces « décideurs multiples » repose sur l'identification des bons contacts chez les clients, et celle des bons intervenants au sein de Hewlett-Packard.

Les deux entreprises de grande consommation ont vu disparaître au cours des dix dernières années le métier de vendeur face à face avec l'acheteur disparaître. Au sein de **Nestlé** et de **Procter & Gamble**, la fonction vente a adopté un rôle de merchandising dans la très grande majorité des cas. Au fur et à mesure que l'EDI s'est développé dans la grande distribution, la nécessité pour les vendeurs de produits de marque d'aller fréquemment chez les distributeurs a diminué, et leur portefeuille de produits a augmenté. Le vendeur est ainsi passé d'un unique produit à une gamme allant jusqu'à deux cents produits. La vente a glissé vers une fonction de merchandising avec information, présentation du nouveau produit, mise en ordre du linéaire, contrôle des rotations, etc. Même si les vendeurs de Procter & Gamble ont un métier semblable à ceux de Nestlé, ils déclarent que c'est le distributeur qui a, *in fine*, le contact direct avec le consommateur, donc que la présence effective sur le lieu de vente des vendeurs de P & G devient primordiale. L'objectif reste que le maximum de produits P & G soient référencés chez les distributeurs. Ce type de décision touchant à l'assortiment (et non la vente) se prend en temps réel chez le client et les renforce dans leur reconnaissance de rôle. Ce qui est apprécié des vendeurs est qu'on leur conserve un certain pouvoir de décision et ils se déclarent fiers d'avoir la confiance de leur hiérarchie.

Le cas de **Fiat** se présente différemment. Alors que l'entreprise traverse de graves difficultés, le service vente de Fiat a essentiellement un rôle de "pompier" qui doit éviter que les clients encore fidèles ne changent de marque. Or, il y a un manque de fidélité important pour toutes les marques de voiture : la volatilité des clients répond à une saturation du marché et à la proximité des produits proposés dans chaque gamme. Dans un contexte économique de méfiance à l'égard de Fiat, les vendeurs n'ont pas pour rôle de prospecter de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. Un grand effort est donc placé sur le soin apporté aux relations personnelles avec les clients actuels. Il faut donc cerner l'incertitude des clients et essayer d'éliminer leurs doutes. Même s'il est inquiet pour son propre avenir, le vendeur de Fiat doit être extrêmement sûr de lui quant à sa présentation de son entreprise.

4.3 La cause de de la mutation

Bien entendu, rechercher une cause unique à la mutation qui s'est produite peut sembler illusoire tant le nombre de facteurs qui se sont co-influencés est important. Toutefois, nous avons pu en réponse à cette question distinguer quatre situations distinctes parmi les six entreprises de notre échantillon. Une seule entreprise, Caterpillar annonce que la mutation se fait progressivement de manière proactive. Pour les cinq autres entreprises de notre échantillon, il semble bien que la mutation culturelle se met en œuvre de manière réactive, sous l'impulsion de modification des structures de marché qui conduisent à changer de stratégie interne. Néanmoins, pour les six entreprises de notre échantillon, la mutation semble aujourd'hui irréversible.

Parce que **Caterpillar** voulait consolider son réseau de distribution mondial autour d'une personnalité de marque forte et de processus unifiés, la mutation a été engagée il y a déjà quelques années. L'intégration technologique, dont la finalité est d'établir des partenariats solides avec les concessionnaires et d'assurer un lien avec le client final. L'objectif clairement déclaré des dirigeants était de "casser" les barrières qui s'élevaient entre Caterpillar et les clients finaux utilisateurs des machines, par le fait du pouvoir des concessionnaires. Cette stratégie volontariste a grandement accéléré la mutation des métiers de la vente, ce qui n'est pas évident, car les changements de mentalité de la vente se font progressivement en s'assurant que les mutations s'ancrent bien dans l'esprit des employés. Ces mutations du métier de vendeur impliquent une refonte au niveau de la gestion de la force de vente. En effet, les représentants de vente doivent avoir un manager qui comprend la situation sur le terrain, car il y a une différence conséquente entre ce qui se décide dans le top management et ce qui se passe sur le terrain. La mutation vient donc de l'organisation, mais la culture Carterpillar est lente à évoluer. La mise en œuvre d'un solide programme de communication interne ("6 Sigma") guide une mutation interne devenue irréversible.

Un des principaux moteurs du changement de **Baume & Mercier** est le client distributeur exclusif des produits. La saturation du marché et l'accroissement de la concurrence favorisent fortement la recherche et la construction de partenariats avec ces distributeurs. Mais un second moteur de changement est le client final, l'acheteur de montre. Ce dernier souhaite de plus en plus partager et s'approprier des valeurs autres que le simple plaisir individualiste de la consommation

de produits de luxe. L'entreprise, au travers de ses vendeurs, doit donc plus que jamais mettre en avant sa marque et ses valeurs afin de se différencier de la concurrence. Grâce à leur rôle d'observateurs privilégiés du terrain et à la qualité de leurs relations avec les intermédiaires, ces commerciaux peuvent remonter des informations et des données clés sur les changements de la demande ainsi que sur la concurrence. Ce rôle de veille et de surveillance des tendances, à l'instar du secteur de la mode, les éloigne de celui de simples intermédiaires entre Baume & Mercier et ses détaillants pour devenir de véritables gestionnaires généralistes à l'écoute des frémissements des tendances d'achat de leurs clients.

Avec les changements qui ont affecté le secteur de l'informatique, la restructuration de **Hewlett-Packard** a été nécessaire. Les achats sont de plus en plus réfléchis, planifiés. Il y a de plus en plus un alignement entre l'informatique et les besoins du "core-business" chez le client. Les départements informatiques ont moins d'autonomie qu'avant et le risque d'achat est partagé entre divers services. Pour assumer ce risque de faire un mauvais choix, ils demandent au vendeur de convaincre jusqu'à cinq personnes différentes. Ces personnes discutent ensuite en interne, hors du "contrôle" des vendeurs de Hewlett-Packard, puis reviennent souvent avec une décision finalisée. De ce fait, les cycles de décision s'allongent de plus en plus et la prise de décision se dilue entre différents départements et responsables. Le vendeur doit trouver les moyens nécessaires d'approcher et d'intégrer ces cercles de décisions internes des clients de façon politique et économique. C'est donc bien une mutation des pratiques de la clientèle qui semble irréversible et qui conduit à une mutation du rôle des vendeurs de Hewlett-Packard.

Pour **Nestlé** et **Procter & Gamble** la mutation est aussi due au bouleversement des pratiques des clients. Ainsi, leur concentration et l'avènement des centrales d'achat augmentent leurs exigences. Leurs systèmes de stockage de marchandises se centralisent, se standardisent et s'informatisent avec la mise en oeuvre de plates-formes nationales. La conséquence immédiate est la réduction drastique du nombre d'acheteurs chez les distributeurs, donc par corollaire, du nombre de vendeurs chez les producteurs. Et, plus les relations commerciales avec les partenaires seront centralisées, plus le vendeur devient un exécutant. La consolidation des concentrations des distributeurs a profondément modifié organisation, structure et culture de Procter & Gamble. Confronté à cette profonde mutation de la structure du marché, Procter & Gamble a décidé, il y a

déjà quelques années, d'une restructuration interne drastique. Alors qu'avant, P & G faisait de grands efforts en matière de communication directe au client final et n'abordait les distributeurs qu'avec une liste de produits et de prix, l'objectif d'un commercial (ou *customer business developer*) est aujourd'hui de créer et de consolider des relations à long terme avec les distributeurs afin d'instaurer un axe de croissance commune.

La situation est particulièrement difficile pour **Fiat** et l'efficacité de la vente est une question de survie. Cependant, les vendeurs se considèrent comme des récepteurs d'ordres avec une pression conjoncturelle forte. Ainsi, les objectifs de la vente sont fréquemment revus à la hausse. Ce qui n'est pas sans poser parfois de véritables problèmes d'éthique au vendeur, dans des cas très concrets de vente à crédit à des personnes ou des entreprises qu'il sait manquer de ressources. Ils constatent que le droit contractuel de la vente ne favorise pas l'éthique du vendeur.

4.4 Le cadre de la performance

La quatrième question de recherche concernant le cadre de la performance nous conduit à distinguer six cas distincts, un par entreprise étudiée.

Chez **Caterpillar**, le vendeur-gestionnaire doit réfléchir aux solutions permettant d'augmenter l'efficacité de ses outils de management, et à l'implantation de solutions chez le concessionnaire. Il doit donc à la fois atteindre des objectifs journaliers et s'enquérir du futur pour mieux percevoir et gérer l'incertitude du client, afin d'anticiper ses besoins de solutions spécifiques. Les acheteurs demandent qu'on les décharge d'une partie du risque qu'ils doivent assumer. Le comportement éthique est naturel pour chaque employé de Caterpillar, mais il est particulièrement important dans les activités des représentants de vente. Caterpillar a un propre code de conduite qui définit en termes clairs une enveloppe de comportements qui sont considérés comme acceptables et qui doit être lu et compris par tous les employés, vendeurs et concessionnaires. Il est le ciment global de la culture Caterpillar. Dans le futur, un vendeur devra être en mesure d'intégrer (via l'intranet) des connaissances sur des produits, des connaissances techniques, des connaissances financières et une bonne compréhension du service après-vente. Cependant, Caterpillar n'offre pour l'instant pas de cursus intégré permettant de suivre cette évolution, ce qui gêne certains vendeurs.

Chez **Baume & Mercier** la notion de risque est intrinsèque au métier de la vente, car il existe toujours l'incertitude de ne pas atteindre les objectifs fixés en termes de vente. Les vendeurs doivent s'adapter aux variations de la demande et aux fluctuations de plus en plus importantes du marché. Ils déclarent jouer plusieurs rôles. Ils adopteront une casquette de « médecin généraliste », diagnostiquant les principales difficultés des détaillants et leur proposant des solutions. Ils seront parfois « psychologues », à l'écoute de leurs difficultés professionnelles et personnelles. Ce faisant, ils restent les partenaires et les interlocuteurs commerciaux des clients. L'entreprise a donc, selon ses vendeurs, un très grand usage des préceptes du *customer relationship management*. Il s'agit pour eux de mettre en place des stratégies répondant aux intérêts des deux parties. Si l'éthique, chez Baume & Mercier, consiste à respecter certaines normes lors de la fabrication des différents articles, au niveau des vendeurs il n'y a pas de code de conduite et cette notion d'éthique s'apparente à la notion de déontologie du métier de la vente et relève de la conscience de chacun.

Ce qui intéresse le commercial de **Hewlett-Packard**, ce sont les développements techniques et les opportunités de marché qui vont émerger dans les prochains mois et années. En effet, dans un tel secteur, les changements de produits vont très vite (trois mois). De plus, en période de crise économique, les processus d'achat des clients se sont profondément modifiés. Alors qu'ils valident avec plusieurs personnes de services différents leurs choix, ils achètent de plus en plus du matériel informatique comme de simples produits à amortir sur trois ans. Leurs perspectives d'investissement atteignent rarement 12 mois. Le seul moyen de se différencier de la concurrence, alors que les solutions proposées sont assez semblables sur le plan technique, est que le client comprenne la philosophie de Hewlett-Packard. Et cette dernière a pour *leitmotiv* une très grande réactivité. Sur le plan de l'éthique, les "boys scouts" d'HP continuent à regarder avec suspicion les "cow-boys" de Compaq, mais pour tous il existe une charte formelle, appelée the "*HP way*", qui procure des règles formalisées d'éthique.

Le commerce chez **Nestlé** a également changé, car leurs clients distributeurs sont moins critiques quant à la qualité intrinsèque du produit et souhaitent avant tout un taux de rotation élevé, la rentabilité des stocks étant l'objet de la négociation. Le secteur vente dans son ensemble voit son avenir lié à la réalisation de chiffre de vente à court terme imposé par des décisions stratégiques

prises à l'échelle du pays, voire de la zone européenne pour certaines catégories de produits. Du fait que la vente propre tend à disparaître dans le métier du vendeur, au profit du merchandising et du relationnel, il devient par conséquent de plus en plus difficile d'évaluer et de quantifier les résultats de vente, la performance personnelle du vendeur. La mauvaise conjoncture économique et les exigences de leurs directions en chiffres de vente, l'augmentation du portefeuille de produits et la diminution de l'effectif de la force de vente, inquiètent les vendeurs. En ce qui concerne l'éthique chez Nestlé, il est presque impossible de faire parler les vendeurs : ils ont des instructions de discrétion par leur entreprise qui oeuvre dans le domaine sensible de l'alimentaire.

Procter & Gamble a devancé tous les autres producteurs de la grande consommation en créant entre 1995 et 2000 des équipes multidisciplinaires dévolues au *trade marketing*. Ceci a déjà modifié en profondeur le travail des vendeurs qui travaillent en équipes transversales et agissent de manière moins indépendante. Mais, les distributeurs sont à la fois des clients et des concurrents de tous les fabricants de produits de grande consommation de par leurs propres marques et leur immense pouvoir dû à leur concentration. Ainsi, les commerciaux déclarent que, lorsque les équipes de ventes de P & G "donnent" une partie de leur savoir-faire marketing à ces distributeurs, elles leur donnent également des moyens d'autonomie pour le futur. Les vendeurs actuels de Procter & Gamble (ceux qui restent après une diminution drastique) se sont déclarés fiers de travailler en bénéficiant d'un haut degré de confiance de leur hiérarchie concernant leur pouvoir de décision. La performance se mesure à l'aulne de leur aptitude à conduire un travail indépendant en matière de gestion de budget et de temps en respectant les recommandations de la hiérarchie. Chez Procter & Gamble, il existe une charte - "*Purpose, Value and Principles*" - que tous doivent signer. Au niveau de la vente, l'éthique c'est d'abord le fait de vouloir être extrêmement réaliste et pragmatique afin de ne jamais promettre que des choses réalisables.

Chez **Fiat**, le vendeur doit tolérer l'incertitude, car la haute direction annonce périodiquement de nombreuses restructurations. Il se consacre entièrement à la réalisation d'objectifs à court terme dans cette période de grandes difficultés financières. Il y a 10-15 ans, c'était le produit, son image, sa qualité qui primait. Aujourd'hui, les acheteurs, grâce à Internet, arrivent déjà comme des experts des produits face au vendeur et se montrent tout à fait capables de comparer les offres des concurrents. Cette perspective introduit un stress supplémentaire. Cependant, ce qui est le plus

apprécié dans ce type de vente reste le contact avec le client avec lequel il est important de créer un climat de confiance. Malheureusement, selon les vendeurs, ils passent beaucoup de temps à gérer de l'information. Et la manière de gérer ces flux d'information est critiquée : sans Intranet et sans un vrai *team master* comment gérer efficacement 300 garages et tous les départements de trois marques automobiles ? Il faudrait, selon les vendeurs, un serveur central permettant d'accéder en temps réel aux dernières informations. Tous y gagneraient puisque la rentabilité à court terme est le cadre de leur performance. Avec la pression que celle-ci génère, le vendeur de Fiat doit toujours faire appel à sa déontologie et à sa morale personnelle pour ne pas faire de la vente forcée. En effet, Fiat "recommande", mais ne commande pas en matière d'éthique.

5. Conclusion et voies à explorer

La principale proposition de cette recherche est que le métier de vendeur du B to B, tel que nous l'avons compris durant des années, est en voie d'implosion. Aujourd'hui, la définition qu'en donnent les commerciaux interrogés ne correspond plus à celle de supporter la relation établie entre entreprises en vue d'établir un contrat par lequel il y a changement de propriété d'un bien ou d'un service moyennant paiement. De la multitude des métiers qui ont "enrichi" celui des vendeurs, on retiendra ce paradoxe actuel entre une exigence de performance à court terme et la compréhension de la stratégie à long terme des politiques du marketing relationnel dans de nombreuses entreprises de notre recherche.

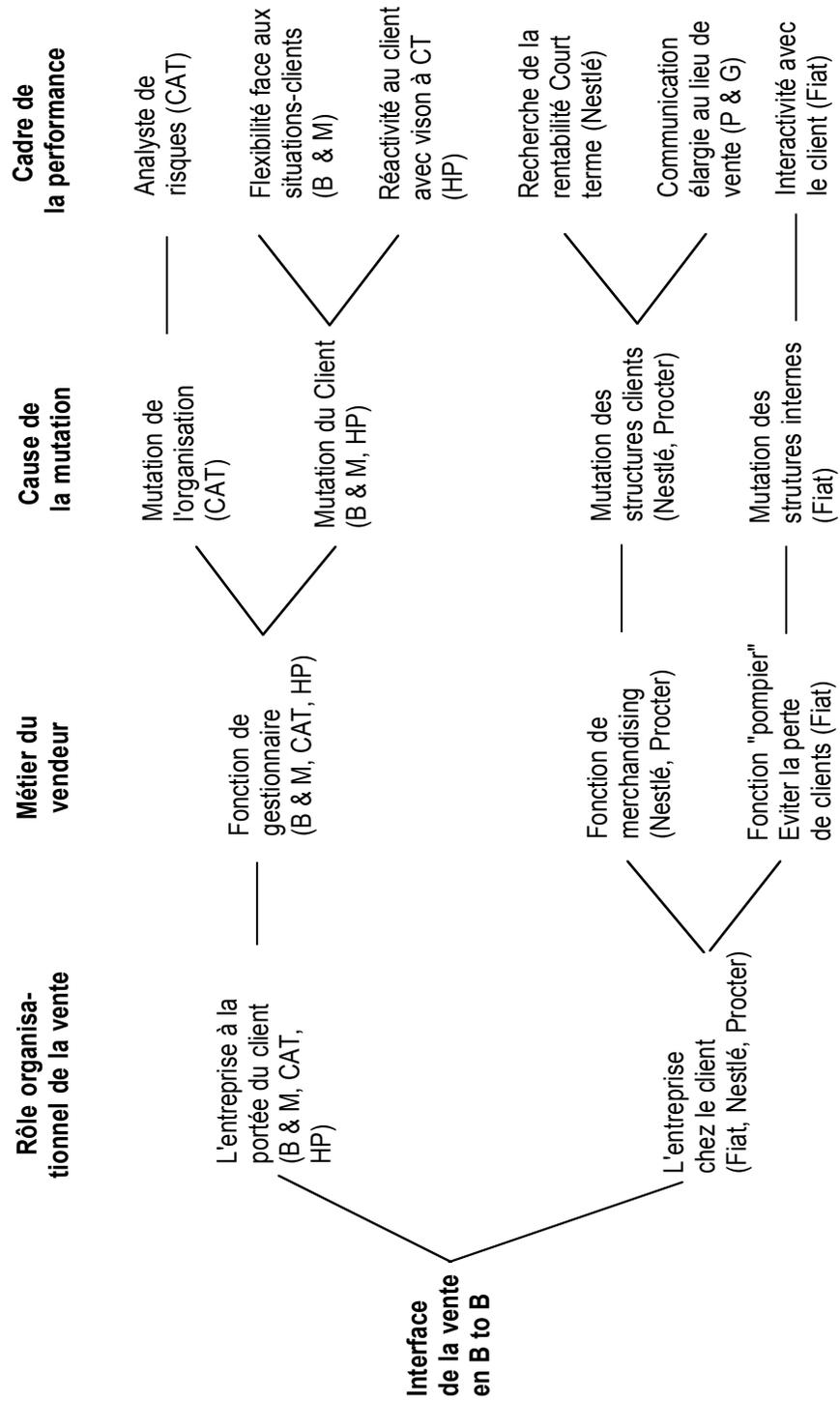
Les vendeurs voient leur nombre diminuer souvent de manière drastique et, à l'exception des vendeurs de Procter & Gamble, ne semblent pas bénéficier du support actif de leurs supérieurs directs. Or, dans une très récente recherche, Ramaswami et Singh (2003) concluent que, pour retenir les meilleurs vendeurs, il faut deux mécanismes : d'une part, celui de l'instauration de relations de travail agréables et justes et, d'autre part, celui de la mise en œuvre de plans personnalisés de développement par les supérieurs. Nous avons découvert, tout au long de cette étude, l'expression d'une certaine souffrance chez ces hommes et ces femmes à qui l'on demande de réaliser toujours plus de chiffre et souvent de changer leur métier de base de vendeurs pour devenir des gestionnaires, des merchandisers voire des consultants. Face à cette souffrance, nos réponses académiques sont faibles. Lors de l'étape de validation, la conviction de tous ceux qui ont

participé aux travaux présentés dans ce document est qu'un sens prudent, mais authentique, doit être donné aux mutations actuelles du métier de vendeur. Si on ne travaille pas très sérieusement sur la définition de cadres de performance précis, et sur la mesure de l'efficacité des vendeurs, l'entreprise prend des risques importants.

Dans ce cadre de performance, il faudrait, semble-t-il, ajouter à la mesure quantifiée du chiffre de vente ou du bénéfice, celle de la raison sociale et de l'éthique. La puissance des raisons financières semble bien imposer à l'entreprise, et à chacun de ses acteurs, des exigences de résultats. Pour rencontrer des objectifs de croissance, les résultats de vente sont poussés aux limites de l'éthique et de la déontologie : ventes accélérées, ventes anticipées, par exemple, sont le lot de ceux qui acceptent le *diktat* des résultats trimestriels. En fait, seuls les commerciaux de Caterpillar ont fait un lien direct et immédiat entre la culture éthique de Caterpillar et le devoir de chacun en la matière. Les autres commerciaux parlent spontanément des chartes formelles qui peuvent exister au sein de leur organisation, mais qui parlent encore en termes assez vagues de déontologie, de franchise envers le client ou de correction. Par rapport à la pression qu'ils ont à réaliser un chiffre d'affaires souvent très élevé, de telles indications éthiques paraissent assez vaporeuses. Mais aucun vendeur ne nous a semblé troublé, car ils considèrent que ces questions d'éthique doivent se poser quelque part, ailleurs, dans l'organisation. On rejoint les propositions des auteurs qui montrent que les commerciaux ne sont pas spécifiquement troublés par des questions d'éthique (Dubinsky et Levy, 1985). Le poids de la culture organisationnelle sur le comportement éthique des vendeurs, tout comme le rôle de la hiérarchie directe, sont donc des voies de recherche prometteuses (Nilles, 2001 ; Lavorata, 2004).

Finalement, de l'avis de tous, la vente n'est pas le moteur de l'entreprise, car ce moteur restera toujours l'innovation et l'aptitude à anticiper les besoins du marché. Mais, la vente était autrefois simple courroie de transmission par laquelle les concepts de produits et services prennent leurs formes en se frottant au contact permanent de la clientèle. Elle devient aujourd'hui une cascade de rouages capables d'animer et de restituer toutes les forces du marché du B to B qu'elles soient individuelles ou collectives, économiques, sociales ou éthiques.

FIGURE 1 : RÔLE ET FONCTIONS DE LA VENTE DANS SIX ENTREPRISES REPRESENTATIVES DE LEUR SECTEUR”



Références bibliographiques

- Anderson E. (1985), The Salesperson as Outside Agent or Employee : A transaction Cost Analysis, *Marketing Science*, 4, 3, 234-254.
- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 9, 310-323.
- Anderson J.C. et Narus J.A. (1991), Partnering as a Focused Marketing Strategy, *California Management Review*, Spring, 95-113.
- Bagozzi R. P. (1995), Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 272-277.
- Bauer H.H., Grether M. et Leach M. (1999), Relationship Marketing im Internet, *Jahr-buch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol.45, 284-301.
- Belk R. W., Sherry J. F. et Wallendorf M. (1988), A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet, *Journal of Consumer Research*, 14, 4, 449-470.
- Bergadaà M. (1997), *Révolution Vente*, Paris : Village Mondial.
- Bourgeois L. (1980), Strategy and Environment : A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 5, 1, 25-39.
- Brown S. (2001), *CRM, La gestion de la relation client*, Village Mondial.
- Cairnarca G. C., Colombo M. G. et Mariotti S. (1992), Agreement between Firms and Technological Life Cycle : Evidence from Information Technologies, *Research Policy*, 21, 45-62.
- Chonko, L. B., Tanner, J. F. Jr., et Smith E. R. (1991), The Sales Force's Role in International Marketing Research and Marketing Information Systems, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, Winter, 69-79.
- Christopher M., Payne A. et Ballantyne A. (1993) *Relationship Marketing, Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth Heinemann.
- Churchill, S. D. et Wertz, F. J. (1985), An Introduction to Phenomenology for Consumer Research: Historical, Conceptual and Methodological Foundations, *Advances in Consumer Research*, 12, 550-554.
- Colgate M. R. et Danaher P. J. (2000), Implementing a Customer Relationship Strategy : The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 3, 375-387.

- Darmon R. Y. (1992), *Effective Human Resource Management in the Sales Force*, New York, Quorum.
- Darmon R. (1997), Numéro Spécial Force de Vente, *Recherche et Applications en Marketing*, Editorial.
- Day G. S. (2000), Capabilities for Forging Customer Relationships, *Marketing Science Institute*, 00-118.
- Dess G. G. et Beard D. W. (1984), Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dubinsky A.J., et Levy M. (1985), Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13, Spring, 1-16.
- Dubinsky A.J., Jolson M.A., Kotabe M. et Lim C. U. (1991), A Cross-National Investigation of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions, *Journal of International Business Studies*, 4th Quarter, 651-670.
- Dubinsky A.J., Jolson M.A., Michaels R.E., Kotabe M., et Lim C.U. (1992), Ethical Perceptions of Field Sales Personnel: An Empirical Assessment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, Fall, 9-21.
- Ducan R. B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dwyer F. R., Schurr P. H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, April, 11-27.
- Eccles R. G. (1981), The Quasifirm in the Construction Industry, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2,4, 335-357.
- Forest J. E. (1992), Management Aspects of Strategic Partnering, *Journal of General Management*, Summer, 25-40.
- Fournier S. D. et Mick D. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, *Harvard Business Review*, 76, 1), 42-51.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Ed.: Chicago Press : Aldine de Gruyter.
- Gulati R. (1995), Social Structure and Alliance Formation Pattern : a Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40.

- Gulati R. et Gargiulo M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, March, 177-23.
- Hall R. (1989), The Management of Intellectual Assets: A New Corporate Perspective, *Journal of General Management*, 15, Autumn, 53-68.
- Hall R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, February, 135-144.
- Harrigan K. R. (1988), Joint Venture and Competitive Strategy, *Strategic Management Journal*, 9, 141-158.
- Irvin R. A. et Michaels E. G. (1989), Core Skills: Doing the Right Things Right, *The McKinsey Quarterly*, Summer, 4-19.
- John G. et Weitz B. (1989), Salesforce Compensation : An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation, *Journal of Marketing Research*, 26, 1, 1-14.
- Kirk J. et Miller, M. L. (1986), *Reliability and Validity in Qualitatives Research*, Qualitative Research Methods Series, Vol. 1, Sage Publications, 2 nd Ed.
- Lavorata L. (2004), *Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial. Une application au domaine industriel*, Thèse de doctorat, l'Université de Paris 12 - Val-de-Marne.
- Le Bon J. (1997), Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche, *Recherche et Application en Marketing*, 12, 3, 1997.
- Lehu J.-M. (1995), Pepsi-Cola : l'été de tous les dangers, *Décisions Marketing* , 4, Janvier-Avril 1995, 7-13.
- Levitt T. (1980), Marketing Success Through Differentiation – of Anything, *Harvard Business Review*, 58, 1, 83-91.
- Lewis J. D. (1991), *Partnerships for Profit : Structuring & Managing Strategic Alliances*, New York : The Free Press.
- Lincoln Y. S. et Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications.
- Mahajan J. et Churchill J. G. A. (1990), Alternative Approaches for Investigating Contingency-Based Organizational Predictions in Personal Selling, *Research in Marketing*, 7, december, 149-171.
- McKenna R. (1991), *Relationship Marketing*, Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co.

- Narver J. C. et Slater S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.
- Netemeyer, R. G., Boles J. S., McKee D. O, et McMurrian R. (1997), An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61, July, 85-98.
- Nilles J.J. (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décision Marketing*, 22, 1, 65-73.
- Nowak L. I., Boughton P. D. et Pereira A. J. A (1997), Relationships between Businesses and Marketing Research Firms, *Industrial Marketing Management*, 26, 487-495.
- Olivier C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15, April, 241-265.
- Pfeffer J. (1982), *Organizations and organization theory*, MA : Pitman.
- Pfeffer J. et Salancik G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence approach*. New York : Harper and Row Publishers.
- Powel W. W., Koput K. W. et Smith-Doerr L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Ramaswami S. N, et Singh J. (2003), Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople, *Journal of Marketing* , 67, 4, 46-66.
- Saxe R. et Weitz B.A. (1982), The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, August, 343-351.
- Sheth J. N. et Parvatiyar A. (1995), Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-71.
- Useem M. (1982), Classwide Rationality in the Politics of Managers and Directors of Large Corporations in the United States and Great Britain, *Administrative Science Quarterly*, 27, 2, 99-226
- Weitz B. A., Harish S. et Mita S. (1986), Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 50, October, 174-191.
- Wernerfelt B. (1995), The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal*, 16, March, 171-174.