

BENEDETTO Marie-Odile

De la vente d'assurance au *Customer Relationship Management*...
Quelques réflexions sur la déstabilisation et les recompositions possibles de l'activité commerciale salariée.

Ce texte se propose d'étudier les évolutions que connaît actuellement l'activité commerciale dans les organisations productives. Cette interrogation est née de constats empiriques réalisés dans une entreprise d'assurance qui met en place actuellement une démarche de « Gestion de la Relation Client » (GRC). Cette démarche nous semble concourir à une déstabilisation de l'activité commerciale et plus particulièrement des relations qui lient les vendeurs salariés à l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Pour valider cette hypothèse, nous allons tout d'abord préciser quels sont les fondements de cette relation. Nous montrerons que les vendeurs détiennent des savoirs (relatifs à leur activité mais aussi à leurs clients) qui leur confèrent une certaine autonomie et sont à l'origine de modes de coordination spécifiques dans les organisations.

Dans un deuxième temps, après avoir montré que les évolutions de l'activité commerciale ne sont pas nouvelles mais s'inscrivent dans un processus de transformation engagé il y a plusieurs décennies, nous montrerons comment la GRC se situe à la fois dans la continuité de ces transformations, tout en amenant, notamment grâce aux nouvelles technologies, des capacités nouvelles en terme de détention et de traitement des données sur les clients.

Nous montrerons alors comment ces évolutions nous semblent remettre en question les modes de coordination qui caractérisaient jusqu'ici la relation entreprise-client. Nous finirons par quelques interrogations plus générales sur les formes de recompositions possibles de l'activité commerciale à plus ou moins long terme.

Mais il nous faut auparavant circonscrire le champ d'application de notre sujet. Le terme d'activité commerciale n'est pas facile à définir, et il convient de préciser quelle conception nous retiendrons de ce terme dans le suite de nos propos. On peut partir de cette remarque de XARDEL (1982), concernant les définitions du vendeur que l'on trouve dans les dictionnaires : «elles ne traduisent que l'aspect que garde, dans l'imagerie populaire, le vendeur, encore comparé à un individu à qui, instinctivement, on ne souhaite pas avoir à faire ».

Il est tout d'abord difficile de dire quelles sont les opérations précises que le terme d'activité commerciale regroupe. Une tentation consiste à réduire cette activité à l'interaction entre vendeur et acheteur. Nous retiendrons pour notre part une approche extensive de l'activité commerciale : nous l'étendons aux opérations qui se passent avant et après l'acte de vente (prospection, planification, prise de rendez-vous, préparation d'un entretien de vente, gestion après vente, compte-rendu, suivi). En effet, notre objet portant sur les relations entre vendeur salarié et entreprise, les opérations entourant l'acte de vente nous intéressent particulièrement.

Par ailleurs, autre difficulté dans la définition de l'activité commerciale, celle-ci peut concerner des activités exercées dans une grande variété de secteur et de branche (dans les secteurs primaire, secondaire ou tertiaire), selon des statuts très différents (salariés, libéral...), et s'appliquer à des produits très variés (biens matériels, services,...). En dépit de cette hétérogénéité, nous essaierons d'atteindre un certain niveau de généralité concernant l'activité commerciale. Ainsi, il ne nous a pas semblé pertinent, compte tenu de notre problématique, de procéder ici à une distinction entre les activités commerciales dans les services et dans les autres secteurs, sauf à titre d'exemple ou d'illustration.

En revanche, dès lors que nous allons traiter du rapport du commercial avec l'entreprise à laquelle il appartient et plus encore de la fonction commerciale dans l'entreprise, il est bien évident que nous allons limiter nos propos au cas des commerciaux salariés : les VRP, les commerciaux indépendants ou libéraux ne rentrent pas dans ce schéma d'analyse.

1. Autonomie et coordination de l'activité commerciale salariée

1.1 Le « savoir client » et le « savoir métier » au cœur de la définition de l'activité commerciale salariée

L'activité commerciale est caractérisée par son fort degré d'autonomie. La définition que nous retiendrons de la notion d'autonomie se fonde sur le postulat qu'il est impossible, pour les prescripteurs, de prévoir toutes les situations possibles d'exécution d'une tâche. Cela renvoie donc au caractère incomplet des règles de travail. L'autonomie est de ce fait caractérisée par les éléments suivant : elle est inhérente à l'activité (vouloir empêcher toute forme d'autonomie est illusoire), locale (il ne s'agit pas de participer, à travers l'autonomie, aux décisions centrales de l'entreprise), procédurale (elle joue sur les procédures et seulement de manière indirecte sur les résultats du travail ou la finalité du travail), mais ne signifie pas pour autant qu'elle est contraire au principe d'efficacité. Plus encore, l'autonomie dispose d'un statut légitime dans l'organisation, et appelle en retour des

formes de contrôle et de coordination. La notion d'autonomie que nous retenons est donc proche de la notion de régulation autonome (REYNAUD, 1989) en ce sens qu'elle ne signifie pas absence de subordination : elle est faite autant de contrainte que de consentement. Cette conception s'oppose donc à celle proposée par CROZIER et FRIEBERG (1977), pour qui la notion d'autonomie se confond avec celle de liberté. Pour ces auteurs, l'autonomie a donc une dimension stratégique, qui comme le fait remarquer EVEREARE (1999), a tendance à sortir du seul cadre de la seule sphère du travail. Elle n'est pas légitimement consentie dans l'organisation mais au contraire s'exerce pour compenser la non reconnaissance des savoirs.

L'autonomie des vendeurs salariés nous semble reposer sur deux éléments que nous allons décrire tour à tour : tout d'abord nous allons étudier ce que nous appellerons le « savoir métier », c'est-à-dire l'autonomie dans la démarche de vente. Dans un deuxième temps, nous verrons ce que nous appellerons le savoir client, qui repose sur la capacité, pour le commercial, à jouer un rôle d'intermédiaire incontournable dans la relation entreprise-marché.

a) L'activité commerciale : entre prescription et ajustement interpersonnel.

La première caractéristique de l'activité commerciale renvoie donc à la variabilité des situations et de l'imprévisibilité des formes que peut prendre l'activité commerciale : l'acte de vente échappe à toute possibilité de prescription et de procéduralisation. Dans certains cas (comme celui que nous étudions ici), cette imprescriptibilité s'étend à l'emploi du temps même du commercial : c'est le cas des commerciaux salariés « debout » ou itinérants, qui ne travaillent pas dans leur entreprise d'appartenance mais au domicile (qui peut être un domicile professionnel) de leur client.

Même si le commercial est investi d'une certaine qualité institutionnelle (il représente une entreprise), ses relations avec les clients vont reposer sur des ajustements mutuels, locaux. Dès lors, les clients et les situations de ventes n'étant jamais identiques ni totalement prévisibles, le commercial doit développer des compétences spécifiques qui vont lui permettre de s'ajuster à la singularité des situations qu'il va rencontrer dans l'exercice de son activité. C'est ce que nous appellerons la « connaissance métier ».

Cet aspect de l'activité commerciale a été largement abordé dans la littérature. Dans la lignée des travaux interactionnistes ayant mis en avant la variabilité des registres de l'échange (GOFFMAN, 1961), les travaux d'HATCHUEL (1995), relatifs au personnel en contact avec le public¹, mettent en avant deux régimes opposés de l'échange : d'une part le régime de la prestation codifiée (existence de

procédures, de tâches prescrites) et d'autre part celui de l'ajustement mutuel (nécessité de faire face à la singularité de chaque transaction). Le personnel en contact avec le client va donc, au cours de ces interactions avec le client, passer sans cesse d'un registre à l'autre pour parvenir à ses fins.

On trouve la référence à ce double registre chez P. BOURDIEU. Dans son analyse des interactions entre client et vendeur de maisons individuelles, BOURDIEU montre en effet comment se manifeste, dans la relation de vente, la double position du vendeur à la fois représentant de son entreprise et individu pourvu de grandes proximités avec son client : le commercial, dans ses interactions avec le client, se réfère tantôt à sa fonction de « commercial » représentant de l'entreprise (ce qui implique un forme de distanciation) et tantôt à l'inverse, joue la « proximité » avec le client, prodiguant des conseils et des avis sur un registre individuel et personnel.

L'existence de ces ajustements locaux (ce que EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL, 1994, nomment le « rapport d'intéressement », et qu'ils opposent au rapport d'évaluation qui, sont pour leur part, caractérisés par la référence à des principes généraux) témoignent du fait que les pratiques des commerciaux sont fondées sur leur capacité même à ajuster la définition du travail prescrit à la variété des situations et des clients qu'ils peuvent rencontrer, et combien la notion d'autonomie est donc constitutive de leur activité. En effet, si l'on suit la définition de l'autonomie que nous avons précédemment donnée, il paraît évident que les personnes exerçant une activité en contact avec un public ou des usagers disposent d'une autonomie considérable. On est donc dans une situation de travail où la complexité des tâches, impossibles à standardiser, associée à la variabilité des situations de travail, laisse aux savoirs procéduraux du commercial toute leur possibilité d'expression.

Cette connaissance métier pourrait sembler à première vue proche de celle dont disposent, à travers leurs savoirs procéduraux, les opérateurs tayloriens face aux concepteurs des entreprises industrielles. Mais dans le cas des activités commerciales, cet élément est indissociable d'une autre forme de connaissance : celle du client

b) La connaissance du client

La seconde caractéristique de l'activité commerciale est relative à la connaissance du marché. Le commercial occupe une position intermédiaire entre l'entreprise et le marché, qui lui confère une bonne connaissance de la clientèle. En effet, pour le client, il est le seul représentant de l'entreprise. Le client va donc associer l'entreprise et son représentant : « du point de vue du client, le personnel en contact fait partie intégrante du service rendu et vendu » énonce BANCEL-CHARENSOL à propos des services. En dépit de la distinction classique entre fonction vente et fonction de production qui a

¹ Notre champ d'étude est bien sûr relatif au secteur marchand mais il nous semble que sur ce point, les analyses de situations de face à face entre agent d'administration et usagers peuvent s'appliquer aux relations de face à

cours dans les industries (et non dans les entreprises du service où les deux fonctions se confondent), on pourrait dire que dans le secteur secondaire également, la « relation de service » fournie par le commercial est fortement liée, pour le consommateur, au produit acheté.

La spécificité des relations entre client et vendeur a des répercussions importantes dans les interfaces entre le commercial et l'entreprise :

- les commerciaux disposent d'un rôle de transmission d'informations du marché vers l'entreprise : « les vendeurs sont dans une position unique pour collecter des informations pertinentes sur les marchés » énonce R.Y. DARMON (1993). Le commercial détient des informations sur le marché et sur les clients que l'entreprise ne détient pas.

- le commercial, dès lors qu'il est le seul interlocuteur du client, développe un sentiment de propriété vis à vis de sa clientèle. Le risque, pour l'entreprise, est alors qu'il entretienne des liens de confiance tels avec sa clientèle, que celle-ci soit prête à « suivre » le commercial (et donc à changer de fournisseur) lorsque le commercial quitte l'entreprise. On pourrait dire, en d'autres termes, que le risque consiste à voir la confiance personnelle dépasser la confiance institutionnelle.

Comment qualifier cette caractéristique de l'activité commerciale ? On pourrait dire qu'il s'agit d'une asymétrie d'information au sens où l'entendent les théories contractuelles de la firme, puisque le commercial détient des informations sur les clients qui sont inconnues du reste de l'entreprise. Mais on peut dire aussi qu'il s'agit d'un savoir qui va au delà de la seule détention d'informations transmissibles : tout d'abord, parce qu'elle s'établit dans la durée. De ce fait, elle est proche du registre de la confiance et de la fidélité. Elle se transmet donc difficilement. Par ailleurs, il ne s'agit pas uniquement d'avoir des données sur le client mais de mettre en œuvre un savoir-interpération² face aux signaux qu'émet le client au cours de la relation. Cette connaissance, nous rappelle ROWE (1998) à propos des relations entre un banquier et sa clientèle, est largement incomplète : s'il existe des asymétries d'informations entre le vendeur et les managers, il en existe également entre le client et le vendeur... mais le savoir du vendeur consiste d'une certaine façon à repérer, interpréter et au final catégoriser ses clients.

1.2 La coordination de l'activité commerciale

a) deux conceptions de la coordination

La littérature laisse apparaître selon nous deux manières de considérer la coordination, ce qui renvoie à l'opposition classique entre une vision contractuelle et une vision cognitive de l'organisation.

face entre un vendeur et son client.

La première conception voit dans la coordination un moyen de pallier les asymétries d'informations et l'incomplétude du contrat de travail qui en découle. On reconnaît ici aisément ce que FAVEREAU (1989) a nommé la Théorie Standard Elargie. Selon cette approche, la coordination peut prendre la forme de prescription ou d'incitation. Elle peut se fonder sur des relations hiérarchiques fortes, sur des relations interindividuelles ou sur l'intervention d'un expert. Les modes de coordination se distinguent alors d'une part selon l'origine des règles sur lesquelles ils reposent (sont-elle issues de dirigeants, d'experts ?) et selon la nature des règles ou des contrats passés (informels ou formels)... On retrouve, à travers ces éléments de distinction, la typologie de MINTZBERG (1982) qui, pour mémoire différencie les modes de coordination suivants : la supervision directe, l'ajustement mutuel et les trois types de standardisation (par les procédés, les résultats et les qualifications).

A cette conception s'oppose la conception cognitive de l'organisation que l'on trouve par exemple chez les évolutionnistes. CORIAT et WEINSTEIN (1995) résument la conception évolutionniste par ces termes : « la firme n'est plus conçue comme un système de résolution de conflits d'intérêts mais comme un système de résolution de problèmes et de création collective ». La conception de la coordination est alors légèrement différente : « ce qui est central dans la coordination est que les individus connaissent leur travail, interprètent et répondent correctement aux messages qu'ils reçoivent » (NELSON et WINTER, 1982). La coordination par les règles n'est donc qu'un des modes de coordination possibles. Qu'on les appelle savoir, routine ou conventions, les modes de coordination alternatifs aux règles mettent l'accent sur la dynamique des connaissances à l'origine de ces formes de coordination. On comprend ici, à travers la distinction que nous avons faite plus haut entre connaissance client et savoir client, que nous privilégierons la seconde approche de la coordination. Cette approche va en effet nous permettre de comprendre pourquoi la standardisation des procédés et l'incitation n'ont pas mis fin aux savoirs client et aux savoirs métier de l'activité commerciale mais ont permis tout au plus de dessiner des formes organisationnelles à cohérentes.

b) l'improbable standardisation

On comprend aisément, au vu des caractéristiques de l'activité commerciale que l'on vient d'énoncer, que la standardisation des procédés, au fondement de l'entreprise taylorienne, sera difficilement applicable à l'activité commerciale. Pourtant cette tentation n'est pas absente des ambitions managériales. COCHOY (1999) rappelle qu'en 1912, C. HOYT exprimait déjà la volonté d'appliquer les principes tayloriens à la relation au marché pour passer du taylorisme industriel au « taylorisme commercial ». De la même façon que l'OST visait à réduire les coûts de production de l'industrie, la

² Ce savoir rentre sans conteste dans la catégorie des « savoirs-combiner » décrits par HATCHUEL et WEIL (1992), qu'ils opposent aux savoirs faire et savoirs-comprendre.

gestion scientifique de la vente devait faire baisser les coûts de distribution des entreprises commerciales.

Il est troublant de retrouver dans les propos de HOYT la formulation quasi-achevée de la problématique qui va parcourir le siècle : ce dernier appelait de ses vœux une nouvelle figure commerciale qui « devait représenter la maison mère plutôt que se donner en représentation ». Pour ce faire, HOYT préconisait la mise sous contrôle direct et total des commerciaux par un service de gestion spécialisé, l'internalisation de la formation et la mise en place de systèmes de rémunération stimulants...

Pourtant cette tentation à vouloir appliquer aux activités commerciales les principes tayloriens fait traditionnellement l'objet d'un regard critique en sciences sociales : GADREY (1994), par exemple, étudiant le cas particulier des activités de « service professionnel » (enseignement, soins,...), se montre particulièrement sceptique quant à ce qu'il nomme « la vague de rationalisation industrielle » qui parcourt les services : qu'il s'agisse de la standardisation des méthodes et procédés, voire même des produits, du développement d'une « technostucture » ou, dans certains cas, du recours à des critères industriels de jugements (notamment l'évaluation des performances par « la recherche de gains de productivité quantifiables »), GADREY note que, « dans la grande majorité des cas, des facteurs puissants sont à l'œuvre qui sapent les fondements de ce scénario même s'ils ne peuvent pas toujours en empêcher une application limitée ». Ces facteurs peuvent être cognitifs, relationnels, informationnels : formaliser les connaissances, standardiser le relationnel ou constituer des bases d'informations pertinentes sont les principaux obstacles à cette rationalisation industrielle.

HATCHUEL (1995) formule le même constat, s'appuyant sur le fait que « la standardisation des gestes ou des conduites implique une standardisation des objets travaillés ou des outils utilisés ». Or l'objet de la relation commerciale étant un client et ce dernier ne pouvant pas être standardisé, le modèle du travail industriel parcellisé ne peut être appliqué. De nombreuses recherches empiriques confirment ces énoncés théoriques. On peut évoquer à titre d'exemple les travaux de COURPASSON (1995) relatifs aux agents exploitants des banques ou ceux d'ALIS (1998) sur les agents généraux d'assurance. Ces deux auteurs montrent combien les tentatives de « modernisation bancaire » ou « d'amélioration de la qualité au client » sont illusoire dès lors qu'elles se fondent sur la volonté de standardiser les relations de service que cela soit par la technicisation de la relation que par le contrôle du comportement et l'élaboration de « scripts » de comportements.

Faut-il en conclure pour autant que l'activité commerciale ne doit pas faire l'objet de prescription ? HATCHUEL (1995) met en garde contre cette tentation : en effet, selon lui, si les organisations n'exercent pas un contrôle et un degré de prescription suffisant, alors la liberté dont dispose le personnel en contact avec le client peut induire une trop grande imprévisibilité à l'activité de travail, ce qui peut se révéler improductif. Aussi, dans les relations de services, le risque de « crise » vient selon lui moins d'un excès de prescription (comme c'est le cas en milieu industriel) mais à l'inverse

d'un défaut de prescription. Dans le même ordre d'idée, GADREY (1994), après avoir mis en garde comme la « rationalisation industrielle » précise cependant que la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en « routines » peut se faire selon un processus de « rationalisation professionnelle », c'est à dire favorisant non pas une structure rigide mais « un agencement original de routines issues de l'expérience de cas non standard », donc capable d'innover.

c) l'incitation à révéler les informations : la non prise en compte des savoirs.

A côté de la standardisation des procédés d'autres modes de coordination ont été envisagés et mis en œuvre. Globalement, on peut dire qu'il s'agit de coordinations reposant sur des principes incitatifs. Y. DARMON (1993), dans son ouvrage consacré à la Gestion des Ressources Humaines appliquées aux forces de vente, présente à cet égard les outils traditionnels de GRH (rémunération, formation, promotion, turn-over...) comme autant d'instruments visant à accroître « l'influence » des managers sur les vendeurs. Il s'agirait donc, à travers la mise en place de ces outils de gestion, de pallier l'impossibilité de prescrire avec précision les tâches en ayant recours à des formes d'incitation à la révélation des asymétries d'information...

On ne peut aborder ici l'ensemble des formes que peut prendre l'incitation dans les organisations, mais on peut citer comme exemple les pratiques de rémunération à la commission, très fréquentes pour le personnel commercial. Cette modalité de rémunération cherche à pallier les incertitudes relatives aux méthodes de vente du commercial en faisant porter la contrainte sur le résultat de son activité. On voit donc que l'incitation ne porte donc pas sur la méthode de vente mais sur les résultats de la vente (seuls éléments contrôlables et évaluables). Ce glissement n'est pas sans poser problème. Ainsi, dans le cas du commercial itinérant, où l'incertitude porte sur le nombre d'heures effectivement travaillées, la rémunération à la commission permet de ne rémunérer le commercial qu'à la hauteur du travail effectué, et peut avoir un rôle incitatif sur le volume des ventes. Mais elle ne peut œuvrer à une meilleure qualité de la vente. A l'inverse, elle inciterait plutôt le commercial à passer le moins de temps possible pour effectuer la vente, et à passer également peu de temps sur des opérations qui se situent en amont ou en aval de la vente). Dans la plupart des cas, dans les entreprises disposant d'une offre de produits diversifiée, la commission des commerciaux est variable selon le produit vendu. Dans ce cas, l'incitation porte sur certains éléments de la relation de service (le produit à présenter et à vendre...) sans pour autant toucher aux méthodes de vente.

On est alors plus proche d'un mode de coordination que MINTZBERG qualifie de standardisation par les résultats.

Mais l'incitation ne vient pas toujours des outils de gestion. Le paternalisme et la confiance peuvent constituer des instruments de coordination puissants dans les filières commerciales. De la même façon

que les liens entre clients et vendeurs reposent sur une relation domestique, les pratiques de recrutement (au travers de connaissances familiales ou locales) et de formations internes (qui s'apparentent davantage à des transferts de savoir trans-générationnels qu'à des formations formelles) ont longtemps relevé de ce même registre domestique, en se fondant sur les liens de confiance entre le commercial et son responsable direct (souvent issu de la promotion interne). Il s'agit donc alors d'une confiance interpersonnelle dans la figure du chef et non pas d'une confiance institutionnelle qui se fonderait sur des éléments objectifs (une reconnaissance institutionnelle, des diplômes,...): cette confiance se fonde sur des savoirs communs et sur une expérience commune de vente. De ce fait, il est à noter que la confiance ne s'établit qu'au sein de la filière commerciale et ne s'applique pas aux relations entre commerciaux et membres des entités fonctionnelles. Ce constat explique la raison pour laquelle les services de production et de distribution ont été fortement opposés dans les industries. Il en va de même, dans les entreprises de services entre les commerciaux (qui sont alors producteurs et distributeurs) et les administratifs.

Mais s'en tenir à cette vision des processus incitatifs serait se cantonner à la première conception de la coordination que nous avons évoqué (c'est-à-dire comme moyen de pallier l'incomplétude du contrat). HATCHUEL (1995) propose d'adopter un autre regard sur ces modes de coordination. En effet, au delà de l'incitation à la révélation d'informations, HATCHUEL attribue aux processus incitatifs une autre vertu : celle « d'axiomatiser le réel ». Les outils de gestion et les formes managériales sont des façons de construire une vision partagée du client qui va permettre la production d'un apprentissage. HATCHUEL évoque par là, le fait que les modes de coordination sont des moyens de construire une conception partagée entre appareil gestionnaire et exécutant. D'une certaine manière, on peut dire que ces outils sont au fondement de la cohérence de l'organisation.

Nous avons donc tenté de présenter ici ce qui selon nous constitue les principales caractéristiques de l'activité commerciale, et plus précisément la manière dont autonomie et coordination nous semblait concourir à une certaine dynamique d'apprentissage et à une cohérence organisationnelle autour de l'activité commerciale.

Nous allons à présent adopter une vision plus dynamique de ces éléments, en posant la question de leur évolution dans le temps.

2. Eléments de stabilisation et recompositions possibles de l'activité commerciale salariée

2.1 Evolution de l'activité commerciale

a) une perspective dynamique de l'activité commerciale

Le constat selon lequel l'activité commerciale est en train d'évoluer n'est pas récent. On pourrait même penser avec ironie que, depuis le début du siècle, l'avènement d'une nouvelle figure du commercial ne cesse d'être annoncée comme imminente...

Plus précisément, si l'on veut bien considérer, par simplification, qu'il aurait existé un « ancien modèle » de vente « qui n'était que séduction, parole » (XARDEL, 1982), reposant sur le registre domestique (COURPASSON, 1994), et que GADREY (1992) qualifie de « pré-industriel » (c'est-à-dire « fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires »), le « nouveau modèle », dont les débuts se seraient fait sentir dans les années 60 ou 70, semble loin d'être achevé.

Un regard un peu plus attentif à quelques chronologies de l'évolution de l'activité commerciale proposées dans la littérature permet cependant d'identifier différentes phases d'évolution qu'a pu connaître cette activité, et laisse formuler l'hypothèse selon laquelle il existe une véritable mutation de l'activité commerciale, qui s'effectue à un rythme sans doute plus lent et selon un processus plus continu que certains travaux ne le laissent penser, mais qui semble bien réelle. Par ailleurs, cette mutation n'est pas isolée : elle nous semble rentrer dans la continuité des réflexions engagées, il y a près de 10 ans³, sur la crise des modèles productifs.

- La première phase d'évolution se situerait donc dans les années 60 ou 70, avec les débuts de la production de masse qui marquent, selon GADREY, la quasi-industrialisation des services. La clientèle est peu segmentée, plutôt passive : la demande est forte mais simple, peu exigeante. L'offre est également simple, mais la croissance permet l'élargissement de l'offre et la création de nouveaux produits. XARDEL rajoute qu'à cette époque l'activité de vente commence à intégrer une dimension gestionnaire, puisque le commercial commence à raisonner en terme de budget, de coût, de marge etc..

- La crise économique qui commence dans les années 70 met en avant un nouvel impératif : celui de la productivité : la nécessité de baisser les coûts de production amène les entreprises à procéder à des efforts de rationalisation, à des économies d'échelle. Dans le secteur particulier des services, ces derniers, déjà fortement standardisés, prennent la forme de quasi-produits, c'est-à-dire, « des services standardisés correspondant à une gamme limitée d'interventions » (GADREY, 1992). A la fin des années 70 la clientèle commence à être segmentée et la gamme des produits s'élargit.

- Les années 80, nous rappellent LEFEBURE et VENTURI (2000), sont les années de la qualité. Aux clients plus exigeants, les entreprises répondent par le développement du service au client,

l'élaboration de services en relation avec la fonction commerciale et le marketing. Les économies d'échelles s'accompagnent de la recherche d'économie de variété. La clientèle est fortement segmentée. En ce qui concerne les activités de service, GADREY (1992) résume ainsi la priorité de cette époque : « il ne suffit pas de concevoir et de proposer des produits-services : il faut les vendre et aller à la rencontre de la clientèle dans un environnement concurrentiel. La fonction commerciale s'introduit en force au niveau des agences, l'organisation se décentralise. Cela contribue à faire monter les exigences de service ». XARDEL, au début des années 80, écrivait que ces années seraient celles du vendeur scientifique « la gestion de la force de vente n'est plus fondée seulement sur la nature des relations humaines entre vendeurs et chefs de vente, mais sur la traduction de la politique commerciale sur le terrain en terme d'objectifs, de calendrier d'actions, d'outils à utiliser, d'échéances à respecter ».

- Enfin les années 90 seraient marquées par « l'inversion du paradigme marketing c'est-à-dire le passage d'une orientation produit à une orientation client » (LEFEBURE, VENTURI, 2000). Cette évolution s'inscrit dans la continuité de celles amorcées dans années 80 : les bases de données se développent, le marketing direct prend son essor, les canaux d'accès et d'information se multiplient, rendant les clients toujours plus exigeants et actifs. Cette évolution s'accompagne, selon GADREY (1994), d'une certaine forme de dualisation des entreprises de service : d'un côté le self-service se développe pour certaines fonctions simples ou moins interactives (la partie simple du produit-service est automatisée). De l'autre côté, d'autres entreprises misent sur la personnalisation extrême des services, offrant « des solutions plus complexes, individualisées, appuyées sur une gamme très étendue de quasi-produits »... Les années 90 marquent alors, selon GADREY, le passage de la standardisation des prestations à la définition de méthode de résolution de problème.

b) quelles tendances observables aujourd'hui ?

-une tendance lourde : l'orientation client.

Les évolutions actuelles semblent être dans la continuité de certaines tendances mises en avant dans les années 90 : diversification des produits, flexibilité accrue, pilotage de l'organisation « par l'aval »... Ces tendances s'inscrivent dans la nécessité aujourd'hui accrue de fidéliser une clientèle toujours plus versatile, en faisant du marché ce que certains appelle un « marché domestiqué » (BENAVENT, 2000), c'est-à-dire où le client est enfermé dans un réseau de relations qui le désincite à changer d'entreprise (cartes de fidélité, offre de services connexes, alliances de marques pour fournir des produits-package,...).

Mais, dans le même temps, d'autres éléments laissent imaginer qu'il existe aussi des formes de rupture par rapport aux tendances passées. Par exemple certains discours managériaux évoquent le glissement

³ On se réfère ici au numéro spécial de la revue *Sociologie du Travail* 1/93, à l'article de Boyer et Durand, etc..

de l'hypothèse de « centralité de la demande » à celle d'une centralité du client : ce dernier n'est plus considéré comme une catégorie : il n'est plus défini à travers des variables mais il est doté d'une identité propre. Cela signifie-t-il que le produit ou le service et la relation de service qui les accompagnent doivent être davantage personnalisés, au point où la standardisation de l'échange commercial serait impossible ? Nous allons voir que la démarche nommée « Gestion de la Relation Client » ne semble pas aller jusqu'au bout de cette logique.

- la gestion de la relation client

Le terme de Gestion de la relation client (GRC), que l'on trouve également, dans les entreprises, sous sa dénomination non traduite (*Customer Relationship Management*) repose, selon la vaste littérature managériale concernant ce sujet, « sur la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts » (LEFEBURE, VENTURI, 2000) ou encore « sur l'aptitude à satisfaire le client en tout lieu, à tout moment, et d'en proposer un modèle en tirant profit des nouvelles technologies de l'information » (ALLARD, DIRRINGER, 2000). C'est une démarche globale, qui permet donc d'approfondir l'orientation client en permettant le passage du marketing de masse à un marketing *one-to-one*, c'est-à-dire individualisé, grâce à la constitution de bases clients.

Concrètement, à chaque contact entre l'entreprise et le client (passage en caisse, téléphone, envoi de courrier), les informations sur le client (type d'achat, montant, réponse au téléphone/courrier, besoins exprimés...) sont enregistrées. Les bases clients permettent ainsi le regroupement et le recoupement d'informations recueillies par plusieurs canaux d'informations ou de distributions (vente, mailing, centres d'appel, services administratifs, SAV, serveur vocal interactif, Internet...). Plus encore, les entreprises peuvent passer des partenariats avec d'autres sociétés pour capitaliser leurs bases. C'est le principe des cartes de fidélité ou de paiement valables dans plusieurs commerces. Ces données permettent, grâce à diverses méthodes de traitement (scoring, constitution d'historiques clients etc...), la segmentation encore plus fine de la clientèle, la réalisation de campagnes toujours plus ciblées proposant des offres toujours plus « personnalisées ».

La GRC est en général couplée avec des outils dits « d'automatisation de la force de vente » (connus sous le terme SFA, *Sales Force Automation*), permettant la formalisation des méthodes de vente (édition de scripts, notamment dans les centres d'appel), l'informatisation des informations client et métier permettant un accès instantané à des fiches clients (historique, profil,...) et aux informations techniques (documentation produits,...) mises à jour en continu. A ces outils se rajoutent souvent un agenda partagé (accessible à différents collaborateurs pour une planification conjointe de leur activité), cet agenda pouvant servir de compte-rendu d'activité automatisé pour certaines fonctions. Enfin, certains actes de gestion (établissement de devis, factures, propositions..) sont automatisés.

2.2. L'exemple d'un projet CRM dans une entreprise d'assurance

Nous aimerions très rapidement évoquer le cas d'une entreprise d'assurance qui compte aujourd'hui environ 5000 commerciaux salariés et qui procède actuellement à la mise en place d'une démarche GRC.

Cette société a longtemps été caractérisée par une forte concentration du pouvoir dans les directions commerciales au détriment des directions centrales ou fonctionnelles.

Le management des commerciaux par la hiérarchie commerciale, à tendance paternaliste, reposait sur la confiance et sur l'exemple (les managers étaient la plupart du temps issus du terrain où ils avaient « fait leur preuve »). Le mode de coordination principal était la supervision directe et le principal critère de valorisation commerciale était le résultat de la vente (au détriment des moyens de la vente, ou de sa qualité).

Les deux caractéristiques de l'activité commerciale que nous avons citées plus haut étaient présentes : les commerciaux étaient les seuls à détenir certaines informations sur les clients. En effet, ne disposant d'aucun portefeuille au moment de leur entrée dans la société, ils étaient enclins de ce fait à constituer leur clientèle avec des membres de leur famille ou des relations extra-professionnelles (associations, clubs sportifs,...). Les commerciaux exploitaient donc fortement les liens de confiance et les relations personnelles dans leur démarche commerciale. Corollairement, lorsqu'un commercial quittait la société, et s'il se faisait embaucher par une entreprise concurrente, son portefeuille partait souvent, lui aussi, à la concurrence...

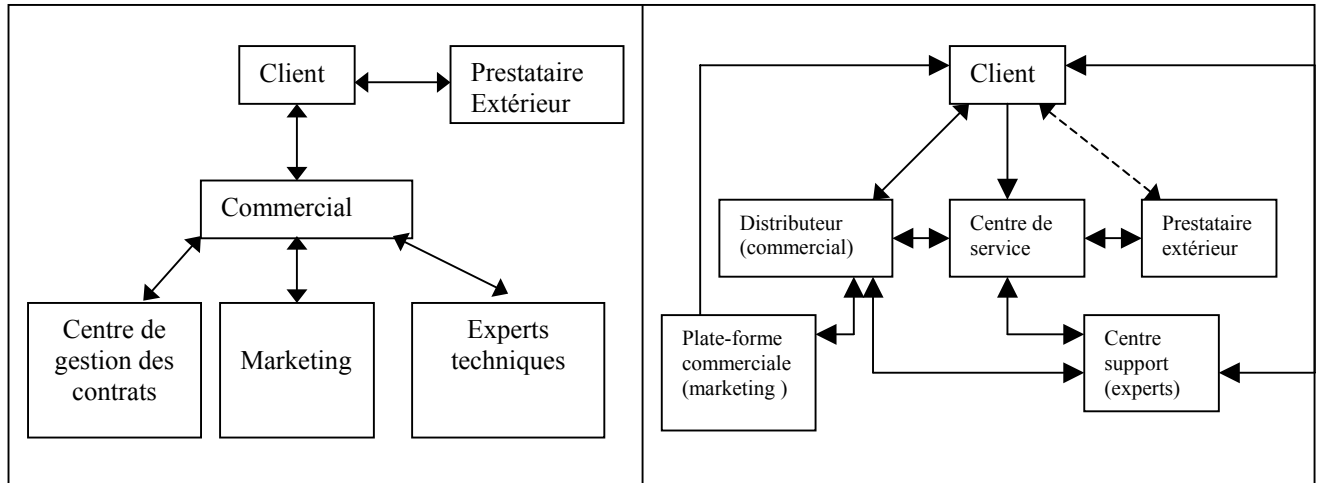
En ce qui concerne le « savoir métier », il faut préciser que les commerciaux salariés des entreprises d'assurance ont la particularité de ne pas disposer de bureau ouvert au public mais se rendent au domicile de leur client ou prospect pour proposer les produits de leur compagnie. Ils rentrent donc dans le cas des salariés debout qu'on a déjà évoqué, et échappent donc à toute possibilité de prescription, de contrôle et de procéduralisation de leur activité.

La structure de gouvernance était donc caractérisée par une forte opposition entre directions commerciales et fonctionnelles, et par un important manque de légitimité de la part de la direction centrale. La hiérarchie intermédiaire commerciale, en constituant un chaînon incontournable entre les directions fonctionnelles et la force de vente, disposait d'une grande marge de manœuvre dans la traduction et l'application des orientations proposées par les directions fonctionnelles, de manière à rendre ces évolutions conformes à la logique de la confiance.

L'introduction de la GRC s'est faite progressivement. Les commerciaux ont été dotés il y a deux ans d'un ordinateur portable et d'un logiciel comprenant trois modules distincts : un module d'aide à la vente (présentation de produits, argumentaires, bilans et simulations informatisés à utiliser en clientèle), un second de gestion de la clientèle (saisie des demandes de souscription, de rachat et de modification des contrats et télétransmission des données aux services de gestion), et un dernier nommé « pilotage de la relation client » (agenda et compte-rendu d'activité). Les commerciaux disposaient en outre de leur fichier client rapatrié d'une base centrale (largement incomplète et comprenant un grand nombre d'anomalies) enrichie et renseignée en local par le commercial.

D'ici la fin de l'année 2001, ce logiciel initial va être remplacé par un nouvel outil, développé à partir du logiciel Siebel. Cet outil sera déployé non seulement auprès des commerciaux mais aussi auprès de postes administratifs, en particulier dans les centres de gestion des contrats (rebaptisés par ailleurs CSE, Centres de Service et d'Expertise). Le nouvel outil reprendra les fonctionnalités qui étaient jusqu'ici présentes, mais le « pilotage commercial » sera renforcé (gestion de campagnes marketing, reporting détaillé de l'activité) et les données clients, rapatriées en central, seront partagées entre les commerciaux et les CSE.

Le projet n'étant pas encore finalisé, il est aujourd'hui difficile d'obtenir des informations précises à son sujet, notamment tout ce qui concerne les transformations organisationnelles que la GRC va entraîner. Le schéma ci-dessous permet cependant de préciser les transformations prévues pour les circuits d'information. Le schéma de gauche représente le circuit d'information tel qu'il existe encore aujourd'hui. Le schéma de droite (qui correspond à un schéma présenté lors d'une présentation institutionnelle) représente le nouveau circuit d'information.



On voit ainsi que le client peut être contacté, non seulement par son commercial (nous reviendrons plus loin sur le glissement du terme commercial à celui de distributeur), mais aussi par le marketing, à travers des campagnes (mailing, phoning), ainsi que par des plateformes d'experts (experts financiers pour l'assurance vie, experts dommages pour l'assurance de biens). De son côté, un client qui aurait besoin de renseignements a le choix de contacter soit le commercial, soit l'expert ou encore le centre de service (à noter qu'en revanche le centre de service n'est pas - encore ? - habilité à proposer des services au client : la flèche est en sens unique).

Les centres de service (concrètement, il s'agit d'une partie des anciens centres de gestion reconvertis en plate-forme téléphonique) peuvent de leur côté contacter les centres de supports (par exemple en cas de sinistre) ou des prestataires extérieurs avec lesquels SDA est en partenariat (par exemple un garage, en cas de sinistre automobile).

Les relations sont donc complexifiées, mais l'informatique permet à tous les interlocuteurs d'être informés en tant réel de tous les échanges ayant eu lieu. Par exemple lorsque le client appelle le centre d'appel ou lorsqu'il répond à une campagne marketing, le commercial en est immédiatement informé.

2.3 Quelques perspectives concernant l'activité commerciale

A défaut de pouvoir analyser les répercussions de la mise en place de ce projet GRC dans l'entreprise étudiée, on peut faire quelques hypothèses prospectives quant à l'évolution que

cette démarche suppose ou engendre pour l'activité commerciale, dans l'entreprise étudiée puis de manière générale.

Il est bien évident, au regard de ce qu'on vient de décrire, que les deux caractéristiques de l'activité commerciale (le savoir métier et le savoir client) sont remis en cause. Nous allons voir de quelle manière, et les risques que cela représente.

a) la « dilution » du savoir client ?

La disparition du savoir client renvoie au fait que le commercial n'est plus le seul intermédiaire entre le client et l'entreprise, et ceci à toutes les étapes de la vente :

- l'acquisition de nouveaux clients ne reposera plus uniquement sur la capacité du commercial à prospecter mais une partie des fiches prospects viendra d'échanges ou d'achats de bases de données, ou encore d'Internet. BENAVENT (2000) formule en effet l'hypothèse selon laquelle « Internet est appelé à jouer un rôle central dans les systèmes de prospection » : la publicité sur Internet est en effet un moyen de rabattre un prospect vers un autre site et d'accumuler des informations sur lui, pour lui faire dans un second temps une offre personnalisée... Dans ce cas poursuit-il, et si cette tendance se renforce, « l'échange informationnel et social risque de précéder l'échange commercial ».

- la souscription reste aujourd'hui, dans le schéma présenté ci-dessus, la seule prérogative du commercial. Il ne nous semble pas cependant exagéré de penser qu'il ne s'agit là que d'une étape intermédiaire et que d'autres canaux de distribution seront développés à plus ou moins long terme. Le fait que, dans la terminologie utilisée par la direction, le terme de « commercial » ait été remplacé par le terme de « distributeur » nous semble constituer un bon indice de ces évolutions : le commercial ne serait plus le seul distributeur de produits d'assurance : la vente sur Internet ou par téléphone pourrait se développer massivement au cours des prochaines années.

- pour ce qui est des services fournis par l'entreprise après souscription (gestion des sinistres pour les assurances dommages, services après-vente...), ces derniers seront gérés principalement par des plate-formes téléphoniques. Dans le cas de l'assurance vie, on peut imaginer que ce qui correspond au service après-vente (demandes de rachats, réemplois,...), sera géré par des plates-formes d'experts qui seront à même de répondre aux questions des clients.

Quelles conclusions tirer de ces quelques constats quant à l'avenir de l'activité commerciale ?

Le commercial n'étant plus le seul à amener de nouveaux clients, il ne sera donc plus, à terme, à l'origine des liens qui seront tissés entre le marché et l'entreprise.

C'est là à notre sens que l'on peut parler de disparition du savoir client, et non de « partage » de ce savoir. En effet, nous avons précisé plus haut que partager une information et partager un savoir ne signifie pas la même chose : le savoir client ne se réduit pas à la stricte connaissance d'informations relatives au marché et qui seraient transmissibles, mais qu'il s'agit d'un savoir (savoir interpréter, savoir catégoriser). Il est clair que les bases de données ne pourront remplacer ce savoir. L'information sur le client devient une donnée normalisée, recueillie et traitée de manière systématique. C'est en ce sens qu'on peut s'interroger sur le prétendu passage d'une conception du client comme catégorie à une conception du client comme individu. En effet, théoriquement, les bases de données permettent un traitement de l'information beaucoup plus fin, jusqu'à connaître le client dans ses moindres préférences. Cependant, dans les faits, comme le note BENGHOZI (1998), le marché, même le plus finement segmenté à travers les critères les plus pertinents, sera alors un marché composé de clients abstraits. L'orientation client, conclut BENGHOZI, présente le risque d'être une démarche qui « recherche la proximité avec le client tout en l'éloignant » : le client est réduit à une somme d'informations le concernant.

On peut donc dire que l'on passe d'une activité fondée sur le savoir à une activité fondée sur une information partagée.

C'est donc au fond une autre forme d'activité qui se développe autour de la relation au client, tandis que l'activité commerciale semble se « diluer » dans l'organisation. ECKERT et MAILLARD (2000) notent ainsi l'existence d'un double processus d'évolution concernant l'activité commerciale : d'une part les préoccupations commerciales se diffusent dans un grand nombre d'activités, et d'autre part, on assisterait à une hybridation des activités par le commerce, les activités de vente étant de plus en plus souvent associées à des activités de gestion.

L'ensemble de ces constats nous amène donc à formuler l'hypothèse d'une dissociation croissante entre fonction commerciale et activité commerciale. En un mot, la fonction vente ne semble plus être le propre des vendeurs.

On peut imaginer les conséquences en terme de formation et d'accompagnement que suppose cette nouvelle nécessité, pour des non commerciaux, d'acquérir une compétence commerciale.

C'est le cas, dans l'entreprise étudiée, des centres de gestion dont la reconversion en Centre de Service et d'Expertise ne va pas de faire sans mal...

Mais ce qui nous intéresse ici, c'est moins la reconversion des administratifs en commerciaux que celle des commerciaux, qui disposaient d'une fonction et d'un savoir identifié, et qui doivent évoluer vers de nouvelles formes d'activités dont les contours semblent particulièrement flous.

b) Vers une segmentation de la relation client ?

Ce que nous avons appelé le savoir métier est également menacé. On comprend aisément en effet que les outils d'aide à la vente ou de SFA constituent, pour ceux qui seront amenés à les utiliser, des instruments de standardisation de l'activité commerciale. Mais on peut se poser la question de savoir si tous les « distributeurs » seront concernés par cette évolution où si l'on va assister à des différenciations importantes entre différents types de relation client.

Il nous semble en effet que si les années 80 et 90 ont été marquées par une segmentation de l'offre de produit et services, les années 2000 pourront marquer le passage à une segmentation de la relation de service ou relation client.

En effet, la multiplication des points de contacts entre le client et l'entreprise a tendance à s'accompagner d'une spécialisation de chacun de ces modes de distribution sur des segments de clientèles particuliers. On peut dire, de manière très générale, que si, jusqu'ici, on pouvait distinguer une forte ligne de démarcation entre les entreprises selon le type de produit ou de service vendu, il semblerait aujourd'hui que la frontière se soit déplacée : elle se calquerait davantage sur l'opposition entre les organisations où la relation de service va être fortement standardisée « par les procédés » (cas des centres d'appel), les organisations où elle va être totalement « déshumanisée » (Internet,..) et celles où le profil des « distributeurs » serait alors celui d'un personnel très qualifié, connaissant parfaitement l'offre de produits et intégrant dans leur démarche les enjeux marketing de l'entreprise. C'est seulement dans ce cas de figure que la fonction vente pourrait alors réellement jouer la carte de la personnalisation du service.... encore que celui-ci resterait encore relativement standardisé (ce que BENGZHI, 1998, qualifie ironiquement de « standardisation tout en cherchant la spécificité »).

C'est d'ailleurs en ce sens qu'on pourra dire au fond, que la GRC signifie finalement moins le passage à une personnalisation de la relation commercial-vendeur comme on a pu l'imaginer, qu'une personnalisation (ou du moins différenciation fine) de l'approche marketing, c'est-à-dire de la relation entreprise-client.

Cette différenciation s'accompagne d'une différenciation des modes de GRH pour chacun de ces distributeurs. Cette gestion différenciée est une tendance qu'a déjà pu observer PICHAULT (2000) dans un centre d'appel : si, pour la majeure partie des produits ou services proposés par les télé-opérateurs, ces derniers sont peu qualifiés, disposent d'une formation interne très réduite et ont une activité peu autonome (lecture de scripts commerciaux), d'autres télé-opérateurs ont des profils d'experts. Mieux formés, mieux rémunérés, ils restent plus longtemps dans l'entreprise et disposent d'une autonomie importante dans leur relation avec les clients.

On peut donc faire l'hypothèse selon laquelle on devrait assister, au cours des prochaines années, à une différenciation du personnel en contact avec les clients autour de deux pôles : le premier sera caractérisé par le maintien de l'activité commerciale comme simple support d'actions marketing pré-ciblée. Dans ces conditions, les commerciaux disposeront d'une autonomie réduite face au client, seront moins qualifiés et rémunérés avec un salaire fixe. Leur absence de savoir métier et de savoir client sera palliée – partiellement - par des outils comme les scripts commerciaux, les fiches clients et les informations produits en ligne (sous la forme d'un Intranet documentaire, par exemple). L'autre pôle sera celui de l'expertise : les personnes en contact avec la clientèle seront très spécialisées, très expertes dans un domaine technique non formalisable. A noter dans ce cas que la connaissance commerciale risque de ne pas être leur compétence première. Si on veut aller plus loin, on peut même avancer qu'ils seront représentatifs du processus de dilution de l'activité commerciale : bien qu'en contact avec les clients, ils ne seront sans doute pas des commerciaux de formation.

On voit donc, à travers ces propos, que nous nous éloignons des visions « optimistes » de l'évolution de la fonction vente. On peut citer par exemple NATOWICZ (1997) qui, à propos de l'assurance, fait l'hypothèse d'une différenciation croissante des entreprises non plus sur la base des prix (et donc des coûts de distribution) comme ça a pu être le cas par le passé, mais par la qualité de la relation de service fournie. L'auteur mise de ce fait sur le développement d'une relation de conseil avec le client, à l'opposé de la standardisation. C'est autour de cette

capacité de conseil que devraient s'organiser, selon elle, la différenciation des entreprises d'assurance. Il nous semble pour notre part que si cette relation de conseil se développe, elle concernera sans doute un segment de clientèle très ciblé et sans doute marginal par rapport à l'ensemble des clients. C'est la même critique que l'on fera aux propos de BENAVENT (2000) : celui-ci fait le pari d'une autonomie accrue des acteurs commerciaux, « qui plus que jamais sont les interfaces de l'entreprise avec sa clientèle ». Pour lui, les commerciaux vont passer d'une fonction de représentation à une fonction d'intégration : « c'est par leur biais que l'entreprise repoussera les limites de ses frontières au delà de la sphère de la clientèle (...). Débarrassés de leurs tâches purement commerciales, [les commerciaux] risquent d'être occupés à gérer les exceptions, (...) et participeront à la co-conception des produits et services ». Ce schéma, s'il peut en effet se réaliser dans certains cas, ne sera certainement pas le plus commun.

Au terme de texte, nous aimerions rappeler que, si nous avons voulu limiter notre propos aux évolutions de l'activité commerciale salariée, ces quelques réflexions rejoignent des problématiques plus larges sur l'évolution des formes organisationnelles, liées en particulier aux nouvelles technologies.

En effet, poser la question de l'évolution des modes de coordination aurait pu nous amener à parler de l'éclatement des frontières de l'organisation (on ne peut que renvoyer, pour une bonne illustration de cette tendance, à la lecture de l'article PICHULT sur les call-centers), à l'aplatissement des structures hiérarchiques ou à l'évolution des formes de contrôle, pour ne parler que de quelques uns des grands thèmes abordés dans la littérature (COHENDET, BENGHOZI, 1999).

L'évolution de l'activité commerciale peut donc être considérée comme étant un des éléments concourant à la redéfinition de ces nouvelles organisations productives, où la fonction marketing semble être devenue centrale et semble remettre en question l'ancienne dichotomie simple entre fonction de production et fonction vente.

Bibliographie

ALIS D., 1998, « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à partager », *Education permanente*, n°137 / 4, pp.71-81.

ALLARD P., DIRRINGER D., 2000, *La stratégie de la relation client*, Paris, ed.Dunod.

- BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M., 1997, « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, n°113, Mars-Mai, pp.71-81
- BENAVENT, 2000, « Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, pp.91-100.
- BENGHOZI P.J., 1998, « De l'organisation scientifique du travail à l'orientation scientifique du client », *Réseaux*, n°91, sept-oct., pp. 13-29.
- BENGHOZI PJ, COHENDET P., 1999, « *L'organisation de la production et de la décision face aux TIC* » in BROUSSEAUE., RALLET A. (ed) Technologies de l'information, organisation et performances économiques, *Rapport pour le commissariat général du plan*, pp.161-230.
- BOURDIEU P, 1990, « Un contrat sous contrainte », *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, n°81-82, pp.34-51.
- COCHOY F., 1999, *Une histoire du marketing*, Paris, La découverte.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de poche, coll.référence.
- COURPASSON, 1995, *La modernisation bancaire*, Paris, Harmattan.
- CROZIER M., FRIEBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DARMON R.Y., 1993, *Le management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica.
- ECKERT H., MAILLARD D., 2000, *Génération 92 : commerciaux et vendeurs, des intitulés d'emploi aux groupes professionnels*, Document de travail Céreq, Marseille, 10 p. + 4 p. annexes.

EVEREARE C., 1999, « *L'autonomie dans le travail : sens et contresens* », Acte du colloque de l'AGRH, Lyon , p. 463-480.

EYMARD DUVERNAY F., MARCHAL E., 1994, « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, janvier-mars, pp. 5-36.

FAVEREAU O., 1994, « Trois thèses de J.D. Reynaud sur l'économie des règles », in *Variations autour de la régulation sociale. Hommage à J.D. Reynaud*, Paris, Presses de l'ENS, pp.173-182.

FAVEREAU, 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique* n°2, mars, pp.273-328.

GADREY J, 1992, *L'économie des services*, Paris, La Découverte.

GADREY J., 1994, « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp163-95

GOFFMAN, 1968, *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit.

HATCHUEL A., 1995, « Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station de métro », in JOSEPH I, JEANNOT G. (coord), *Métiers du public, les compétence de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, CNRS Ed ., pp.237-253.

HATCHUEL, WELI, 1992, *L'expert et le système*, ed. Paris, Economica

LEFEBURE, VENTURI, 2000, *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles

MINTZBERG, 1982, *Structures et dynamique des organisations*, Paris, ed d'Organisation.

NATOWICZ Irène, 1997, « La relation de service : axe stratégique de l'assurance », in

REBOUD Louis (dir), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, pp.61-83

PICHAULT, 2000, « Call-centers, hiérarchie virtuelle et GRH », *Revue Française de Gestion*, n°130, sept-oct., pp.5-15.

REYNAUD J.D., 1989, *Les règles du jeu*, Paris, Colin.

ROWE F., 1998, « Formes de surveillance et de confiance dans les types de relation : l'impact de l'informatisation bancaire », *Réseaux*, n°91.

XARDEL D., 1982, *Les vendeurs, essai de réflexion prospective*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX-Dauphine.