

Titre :

Les compétences commerciales à la lumière du Management des Ressources et Compétences

Mohammed QMICHCHOU¹
qmichchou@gmail.com

Résumé:

La mondialisation et l'ouverture progressive de l'économie marocaine l'expose à une concurrence étrangère de plus en plus forte. La compétitivité devient une préoccupation essentielle aussi bien des entreprises que des gouvernements. Dans ce contexte, la recherche d'un avantage concurrentiel durable repose, de plus en plus, sur les ressources internes de l'entreprise. Cette perspective interne, connue sous le nom d'Approche des Ressources et Compétences, permet de montrer comment les ressources et compétences détenue par l'entreprise permettent de fonder sa compétitivité.

Le paradigme relationnel, par opposition à l'approche transactionnelle du marketing, permet d'aller au-delà de la satisfaction des clients en cherchant leur fidélisation et leur attachement à l'entreprise, ses marques et ses produits. Cette fidélisation ne peut être réalisée sans l'engagement d'une catégorie du personnel de l'entreprise que sont ses équipes commerciales. Ces dernières doivent être dotées des compétences nécessaires pour relever un tel défi.

Ainsi, investir dans l'acquisition et le développement des compétences commerciales de sa force de vente s'avère être une priorité pour toute entreprise qui cherche à être compétitive. Dans ce sens, la qualité de formation se pose avec acuité et doit pousser l'entreprise à mettre en place des processus de formation performants. La formation doit sortir d'un cadre purement administratif et budgétaire pour être considérée comme une problématique de gestion en rapport direct avec la performance globale de l'entreprise.

Le présent papier se propose, après une brève présentation des choix paradigmatiques, que sont « l'approche des ressources et compétences » et le « marketing relationnel », de s'interroger sur les missions et compétences attendues des commerciaux dans le contexte actuel d'hyper-compétition. Il sera ensuite question de discuter de la qualité de formation et des processus de formation aux métiers commerciaux. Cette discussion sera enrichie par les données issues d'une enquête terrain administrée auprès de deux population différentes, les commerciaux et managers commerciaux pour le monde de l'entreprise et les formateurs en commerce pour le monde de la formation professionnelle.

Mots clés :

Compétences commerciales, Compétitivité, Approche par compétence, Paradigme des ressources et compétences, Marketing relationnel.

¹Enseignant-chercheur à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (www.fsjesk.ma), Université Ibn Tofail (www.univ-ibntofail.ac.ma), Kénitra, Maroc et Ex-Formateur en commerce à l'OFPPT (www.ofppt.ma).

Introduction

Le champ du management stratégique a connu un véritable bouleversement depuis les travaux fondateurs de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Rumelt (1984) qui marquent le passage à une perspective fondée sur les ressources qui est devenue l'approche dominante en stratégie. L'approche des « ressources et compétences » repose sur une représentation de l'entreprise comme un « portefeuille de ressources et compétences distinctives » qui lui permettent de créer, développer et maintenir un avantage concurrentiel durable. La compétition entre les entreprises s'exerce, dans cette optique, de plus en plus sur l'obtention de ces ressources. Pour une entreprise, disposer de ressources et compétences spécifiques lui permet de marquer une avance sur ses concurrents. Parmi ces ressources, notre étude sera portée sur les RH et plus particulièrement les ressources humaines commerciales (forces de ventes), qui occupent une place de choix. Leur contribution à la performance des entreprises est essentielle et déterminante.

D'un autre côté, le développement du marketing a donné naissance à une nouvelle approche : le marketing relationnel. Dans cette approche, la priorité de l'entreprise doit être la fidélisation de ses clients. Cette stratégie s'avère très efficace dans un environnement hyperconcurrentiel et face à des clients devenus informés, très exigeants et versatiles.

Cette approche déplace le champ d'exercice de la concurrence et le passage d'une logique d'affrontement à une logique d'évitement de la concurrence qui s'exerce sur deux principaux plans :

- Celui de l'attraction, la conservation, la protection et le développement de ressources distinctives ;
- Celui de l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des clients.

Le croisement de ces deux approches réhabilite les forces de vente de l'entreprise comme étant l'un des principaux facteurs de différenciation par rapport à la concurrence et, par conséquent, de la performance de l'entreprise.

L'équipe commerciale, se situant à l'interface et en relation permanente avec les clients et les marchés, joue de ce fait un rôle primordial dans la satisfaction et la fidélisation des clients ainsi que en matière de veille commerciale. Ainsi, il paraît logique de s'interroger sur les compétences essentielles des équipes commerciales qui leur permettent de renforcer la compétitivité de l'entreprise et sa position concurrentielle.

1. Revue de littérature

1.1. De l'analyse stratégique classique au paradigme des ressources

Dans les approches nouvelles du management, la compétitivité d'une entreprise dépend, de plus en plus, de ses ressources et compétences. La conception de l'entreprise est renouvelée en étant considérée non plus à travers ses « activités produits/marchés », mais principalement à travers ses « ressources internes ». Cette approche devrait, selon ses promoteurs², constituer un paradigme candidat au remplacement des approches économiques dominantes de la compétitivité des firmes, voire du fonctionnement concurrentiel (Marchesnay, 2002), car intégrant certains de leurs apports dans une théorie dotée d'un pouvoir explicatif supérieur (Tywoniak, 1998). La théorie des ressources « *apparaît sans doute aujourd'hui comme la plus susceptible de s'imposer, par sa capacité à intégrer les apports des autres courants, d'une part, et par sa convergence avec des propositions plus directement opérationnelles et recevables par les praticiens, d'autre part.* » (Laroche et Nioche, 1998). Arrègle (2006) considère que cette démarche constitue un complément indispensable aux approches qui analysent principalement l'environnement concurrentiel. Dans leur analyse bibliométrique de la stratégie, Boissin, Castagnos et Guieu (2003), montrent que c'est essentiellement le courant de recherche sur la « théorie des ressources et des compétences » qui apparaît dans les bibliographies de l'AIMS³.

² Dont les principaux sont: Hamel, Prahalad, Doz, March, Nonaka, Barney, Wernerfelt, Teece, Grant, Winter, Penrose, D'Aveni. Les travaux de Penrose sont fondateurs au point que certains auteurs parlent de la théorie « Penrosienne » par opposition à la théorie « Protérienne ».

³ Association Internationale de Management Stratégique.

Ce nouveau paradigme du management connu par « Ressource Based View⁴ » (RBV) part du constat que les stratégies des entreprises sont facilement imitables par leurs concurrents. Les entreprises désireuses de développer un avantage compétitif durable doivent s'attacher à l'acquisition, le maintien et le développement de « Ressources et Compétences » distinctives. L'analyse interne (*inward oriented*) a alors pris une place dominante dans l'analyse stratégique (Lamarque, 2001 ; Amesse, Avadikyan et Cohendet, 2006), c'est-à-dire que les racines de l'avantage compétitif sont en effet à rechercher à l'intérieur de l'organisation (Puthod et Thevenard, 1997 ; Alcouffe et Kammoun, 2000). Selon Marchesnay (2002), l'analyse des ressources est souvent présentée comme fondement d'une compétence qui serait garante de l'aptitude de l'entreprise à soutenir durablement la concurrence.

Les ressources peuvent être classées en plusieurs catégories. Barney (cité par Gris, Asselin, Boulianne, Lévesque, 1997 ; Bellaaj, Plaisent et Pecquet, 2007 ; Isckia, 2008) distingue le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel. A ces catégories, certains auteurs ajoutent les ressources financières (le cash-flow disponible...) et la réputation, et accentuent ainsi le rôle des ressources intangibles. Pour dépasser la difficulté d'une définition large, Grant (Bellaaj, Plaisent et Pecquet, 2007) propose de les classer en ressources tangibles (le capital financier et l'actif matériel), ressources intangibles (réputation, image de marque, qualité du produit...) et ressources liées au personnel (savoir-faire, formation...).

D'un autre côté, le management stratégique des ressources et compétences se décompose, selon Arrègle (2006), en l'identification des ressources rares qui ont le potentiel de fonder son avantage concurrentiel, leur protection contre l'imitation des concurrents⁵, leur exploitation, utilisation, déploiement en en retirant le maximum de profit⁶, leur création, leur transformation et leur adaptation pour suivre l'évolution de l'environnement.

1.2. Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Bien que les entreprises soient concurrentes sur des marchés, le vrai enjeu se situe désormais du côté du client individuel. C'est pour cela que de plus en plus d'entreprises se rendent compte de l'importance stratégique du marketing et de ses nouveaux outils qui permettent de bâtir un avantage concurrentiel durable et de le défendre. Cependant, le marketing a connu des évolutions majeures sous la pression d'un certain nombre de facteurs tels que les contraintes financières et boursières, le niveau de concurrence, les turbulences du marché, les turbulences technologiques et l'évolution du comportement du consommateur.

L'avènement du marketing relationnel, par opposition au marketing transactionnel, correspond donc à un nouveau paradigme selon lequel le succès des entreprises peut être amélioré par l'augmentation de la profitabilité des relations avec les clients et le prolongement de leur durée (Bergadaà et Amraoui, 2002). La « logique produit » cède la place à « l'orientation client⁷ » qui donne naissance à un « marketing client » focalisé sur la « globalité relationnelle⁸ » (Crié, 2002).

Dans l'approche relationnelle, l'acquisition des nouveaux clients reste importante, mais la priorité des priorités est de satisfaire et conserver les clients acquis et de les engager dans une relation d'affaires à long terme avec l'entreprise. « *Le Marketing relationnel est une approche centrée sur le client, où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaires de long terme avec les prospects et les clients existants* » affirment Evans et Laskin, cités par Bellaouaied (2008). Ou encore, selon Morgan et Hunt cités par Bellaouaied (2008), comme « *un concept qui se rapporte à toutes les activités de Marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse* ». On assiste alors à la

⁴ Traduit en français par « Approche Ressources et Compétences », « Approche Fondée sur les Ressources », « Approche Resource-Based », « approche basée sur les ressources » (ABR) ou encore « Management des Ressources et compétences » (MRC).

⁵ Car l'avantage concurrentiel de l'entreprise est assimilé à une rente qui disparaît au moment où ses concurrents s'en approprient.

⁶ Autrement dit, transformer en résultats financiers.

⁷ « market-oriented », « customer-focused », « market-driven » ou « customer-centric ».

⁸ La notion de relation globale est définie, par Lovelock et Lapert, cités par Walser-Luchesi (2002), comme étant, « une relation qui englobe aussi bien le processus de production et de distribution que celui de consommation du service ».

combinaison de stratégies offensives de conquête avec des stratégies défensives de fidélisation/rétention (Crié, 2002). La satisfaction du client a tendance à entraîner la plus grande fidélité de ce dernier, qui engendre à son tour une plus grande part de marché et des rendements financiers plus importants (Dussart et Nantel, 2007). Selon Flambard-Ruaud, cité par Gabriel (2002) et Sabadie (2005), le marketing relationnel rassemble trois idées essentielles. Il s'agit de (1) la continuité temporelle dans laquelle s'inscrivent toutes les formes de l'échange ; (2) la dualité des ressources aussi bien économiques que cognitives mises en jeu dans l'échange ou dimension utilitaire (des relations d'échanges fructueuses) et, en fin, (3) une dimension d'interaction ou sociale (plus ou moins interpersonnelle selon le média de la relation).

1.3. RBV et Marketing relationnel

Les approches classiques du marketing management et les modèles d'analyse stratégique développés par les sociétés-conseils aux États-Unis ont montré leurs limites et leurs concepts commencent à perdre du terrain et à être abandonnée par les chercheurs, en management et en marketing, en faveur de la RBV. « *L'opinion fondée sur les ressources de l'entreprise (RBV) est l'un des plus récents concepts de management stratégique d'être adoptée avec enthousiasme par les chercheurs en marketing* » (Fahy et Smithee, 1999). Cette approche a apporté une importante contribution dans le domaine du marketing stratégique à travers son regard sur la nature de l'avantage concurrentiel qui consiste à expliquer pourquoi certaines ressources sont plus génératrices de profit que d'autres, et aussi la raison pour laquelle les asymétries de ressources et, par conséquent, les avantages compétitifs persistent même dans des conditions de libre concurrence. En marketing, l'adoption de la RBV met l'accent sur la fourniture de la valeur ainsi que la durabilité des avantages qui en découlent (Fahy et Smithee, 1999). La RBV oblige aussi à réfléchir à des démarches, outils et pratiques permettant aux entreprises de faire face aux limites inhérentes à la duplication par les concurrents. Si l'analyse SWOT présentait indifféremment, et en liste, les facteurs qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'entreprise, l'analyse en termes de « Facteurs Clés de Succès » (FCS) représente déjà un pas en avant en isolant parmi ces facteurs ceux qui paraissent les plus déterminants. La RBV affine cette analyse en hiérarchisant les ressources selon leur contribution à la création d'un avantage concurrentiel et selon les obstacles à la duplication, c'est-à-dire leur spécificité. Les obstacles à la duplication remplacent les traditionnels « obstacles ou barrières à l'entrée » propres à l'analyse industrielle classique. D'une manière générale, les « ressources immatérielles » et les « capacités » sont difficiles à reproduire par les concurrents et peuvent fournir une base plus significative à la stratégie marketing. Ainsi, la RBV offre un cadre de réflexion sur les ressources marketing que l'entreprise doit obtenir, créer, défendre, développer et mobiliser pour s'octroyer un avantage concurrentiel durable.

Le marketing relationnel permet effectivement aux entreprises de se différencier des concurrents en répondant de manière personnalisée à leurs clients. C'est ainsi qu'elles peuvent « *créer un avantage compétitif qui leur permet de mieux retenir leurs clients* » (Bergadaà et Amraoui, 2002). Le marketing relationnel est le résultat de l'élargissement du concept de marketing pour prendre en compte la complexité et l'évolution de la réalité des relations d'échanges entre clients et fournisseurs. Grönroos, cité par Ricard, Lalonde, Rebolledo, Préfontaine et Sicotte (2003), est d'avis que l'approche relationnelle possède le potentiel pour devenir une ressource clé de l'entreprise. Pour Wernerfelt (2013), La RBV est utilisée dans tous les textes de marketing qui stipulent que les 4P devraient être choisis à la lumière de certains nombre de « C », qui sont « Compétition », « Société », « Capacités », ou « Compétences ».

1.4. Rôles du personnel de contact et des forces de vente

Les ressources humaines ou le « capital humain » occupent une place de choix dans les approches « Resource-Based » et présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé : elles sont rares, créent de la valeur, imparfaitement imitables et difficilement substituables (Noguera et Khouatra, 2004) et possèdent la valeur requise pour aider l'organisation à obtenir un avantage concurrentiel durable (Aït Razouk et Bayad, 2007). En plaçant les ressources immatérielles au rang des actifs stratégiques, permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage à vis-à-vis de ses

rivaux, la RBV positionne le facteur humain en tant que source d'avantage concurrentiel durable (El Akremi et Saad, 2004). Cette approche prône une conception proactive de la gestion stratégique des ressources humaines qui vise à l'articuler aux autres problèmes de l'entreprise notamment ceux de la compétitivité en prenant en compte tant le niveau individuel que le niveau collectif, les conditions de travail que la productivité (Noguera et Khouatra, 2004).

Le personnel de contact a la spécificité d'être en contact permanent avec les clients de l'entreprise. De ce fait, il appartient simultanément à l'univers de l'entreprise et à celui de chacun des clients. Il doit assumer simultanément l'aspect opérationnel de son travail, comme tout employé, et l'aspect relationnel, car ce travail s'effectue en présence, avec et pour le client, c'est à dire en développant une relation personnelle avec lui (Eiglier, 2002). Le marketing relationnel reconnaît les ressources humaines comme avantage concurrentiel et insiste sur la nécessité de favoriser la satisfaction du personnel et son implication dans l'entreprise. La satisfaction du personnel constitue l'un des facteurs clés de succès de la satisfaction du client (Bellaouaied, 2008). Les « compétences relationnelles » du personnel de l'entreprise et le système de management qui permet de les créer, les pérenniser, les développer et les protéger constituent un moyen de différenciation pour l'entreprise et la source d'un avantage concurrentiel durable difficilement imitable ; ils forment une ressource et une compétence au sens de la RBV.

2. Les compétences de la FDV en RBV

2.1. La notion de compétence commerciale

Parmi le personnel de contact, les forces de ventes (FDV) ou équipes commerciales, se voient aujourd'hui assigner des missions et des tâches aussi bien variées que stratégiques, ce qui les place au rang de ressources stratégiques pour toute entreprise. Leurs compétences constituent un objet d'étude d'une grande importance.

Le concept de « compétence » s'est imposé dans la littérature depuis la fin des années quatre-vingts et également dans les pratiques de management des ressources humaines. La compétence se situe au carrefour d'enjeux sociaux et économiques essentiels.

Dans la sphère de la formation, « Compétence » dispute la vedette à « Connaissance » et bouscule la toute-puissance d'un appareil éducatif jusque-là essentiellement orienté vers l'acquisition de savoirs académiques. Dans le cadre d'une économie des savoirs et de guerre économique, la compétence est devenue un élément essentiel pour les organisations et en particulier les entreprises. L'élévation du niveau d'exigence concernant les performances, les capacités d'adaptation, la polyvalence, la réactivité ont favorisé l'innovation en matière de gestion des ressources humaines (Minet, 2005). L'émergence de la notion de compétence et le vif intérêt qu'elle rencontre s'explique, d'après Minet (2005), par la dématérialisation croissante du travail, la scolarisation plus longue et des exigences des entreprises au moment de l'embauche et la nouvelle organisation du travail qui cherche à rationaliser les procédures de travail pour répondre aux exigences des clients et gagner en productivité face à la concurrence. Selon Le Boterf (2000), le concept de compétence marque le passage d'une conception « taylorienne et fordienne » des ressources humaines à une perspective de « l'économie du savoir ».

Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est au centre des trois composants dans un contexte particulier. Il s'agit du savoir (sommés des savoirs théoriques et techniques ou connaissances), du savoir-faire (habiletés ou pratiques) et du savoir-être (qualités personnelles ou attitudes). Pour Bellier (2000), savoir, savoir-faire et comportements ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses « capacités ». Perrenoud (1998) soutient qu'une compétence mobilise des savoirs ce qui en fait un « savoir-mobiliser ». Il propose de réserver la notion de compétences à des savoir-faire de haut niveau, qui exigent l'intégration de multiples ressources cognitives dans le traitement de situations complexes (Perrenoud, 1995). Dietrich (2000) propose d'effectuer une distinction entre « savoir-faire » et « savoir-comprendre » pour gérer de manière opérationnelle les savoirs qui répondent au comment et au pourquoi de l'action. Désilets et Brassard (1994) définissent la compétence, quant à eux, comme étant « *un état de la personne et non pas une action ou un*

comportement ». Elle est une « capacité à agir » qu'il ne faut pas confondre avec une action ou un comportement. Le Boterf (2008) propose de traiter la compétence comme un processus et non comme une somme de ressources. Une définition de la compétence comme « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être » n'est plus soutenable et de plus en plus délaissée. Le Boterf (2008) fait la distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences ». Selon lui, être compétent c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail ; Avoir des compétences c'est avoir des ressources pour « agir avec compétence ». Les conditions pour agir avec compétence sont le « Vouloir Agir » qui relève de l'ordre de la motivation de la personne, le « Pouvoir Agir » qui relève de l'ordre des moyens accordés et des contraintes imposées par la hiérarchie ou l'environnement et le « Savoir Agir » qui dépend des ressources, activités et résultats (Le Boterf, 2000).

2.2. Etude terrain

Nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 26 commerciaux et managers commerciaux des villes de Rabat et Témara ainsi que 23 formateur en commerce dans les établissements de l'OFPPT des villes de Rabat, Témara, Fès, Kénitra, Tanger et Ouarzazat.

Cette étude a porté sur les missions qui sont généralement assignées aux commerciaux à savoir : (1) la représentation de l'entreprise, (2) la négociation-Vente, (3) l'élargissement de la clientèle, (4) le suivi et la fidélisation et (5) la remontée d'informations.

Elle a aussi porté sur les compétences qu'ils devraient avoir pour réussir dans leur métier. Il s'agit de (1) Mener efficacement une négociation et vendre, (2) Comprendre le marché et les besoins des clients, (3) Avoir des qualités de manager de projet et d'équipe, (4) Accorder au client une place centrale et lui proposer des solutions adaptée, (5) Suivre son activité à l'aide de tableaux de bord, (6) Organiser le magasin et la présentation des produits, (7) Maitriser la communication écrite et orale avec les clients, (8) Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication.

2.3. Résultats et discussion

Les résultats de l'étude seront discutés en deux parties. Les exigences (1) du métier du commercial et la formation (2) aux métiers commerciaux.

2.3.1. Les exigences du métier du commercial

Dans notre enquête, une unanimité s'est dégagée parmi les formateurs interrogés et une quasi-unanimité auprès des professionnels quant au nombre de missions que les commerciaux doivent assumer. Ainsi tous les formateurs étaient d'avis que le commercial devrait accomplir plusieurs missions à la fois alors que cette proportion est de 88,5% chez les professionnels.

S'agissant des **missions d'un commercial**, c'est la « fidélisation des clients » qui vient en premier chez les professionnels avec 88,5% des réponses devant la « négociation-vente » et la « représentation de l'entreprise » avec 84,6% chacune. Sur ce point, l'opinion des formateurs a été sensiblement différente car ils ont cité la « négociation-vente » en tête des missions avec 100% des réponses devant la « prospection des marchés ».

Pour ce qui est de **l'importance des missions**, c'est la « représentation de l'entreprise » qui a été citée le plus de fois en première position (34,6%) par les professionnels qui voient aussi dans la « remonté d'information » la mission la moins importante avec 50% de citations en dernière position. Le point de vue des formateurs concorde avec celui des professionnels sur la missions la moins importante avec 54,5% des citations en dernière place mais diffèrent d'eux quand il s'agit de la mission la plus importante puisqu'ils accordent la première place à la « représentation de l'entreprise » avec 31,8% de citations en première position.

En ce qui concerne le **degré de difficulté des missions**, les professionnels voient que « représenter l'entreprise » est la mission la plus facile avec 53,8% de réponse et que « fidéliser les clients » constitue la mission la plus difficile avec 34,6% de réponses. Sur ce point, les formateurs placent la « remonté de l'information » en tête des missions faciles avec 45,5% des citations en première place et confirment l'avis des professionnels en retenant la mission consistant à « fidéliser les clients » comme la plus difficile avec 31,8%.

Au registre des **compétences les plus importantes**, les points de vue des formateurs et des professionnels se rejoignent encore une fois. Ainsi, « Comprendre le marché et les besoins des clients » constitue la compétence la plus importante pour 54,5% des citations en première place par les formateurs et pour 57,7% pour les professionnels. Cette compétence est aussi la plus difficile selon les formateurs avec 31,8% des réponses en premier rang et dans 21,3% pour les professionnels. « Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication » vient en dernier lieu des compétences importantes pour les formateurs qui la citent en dernière place dans 22,7% tandis que pour les professionnels c'est « mener efficacement une négociation et vendre » qui leur paraît la plus facile avec 23,1% des citations en dernier lieu.

Au sujet des **catégories de compétences les plus recherchées**, ce sont les « compétences relationnelles » qui sont citées le plus de fois par les professionnels (84,6%) et pour les formateurs (95,5%) alors que les « compétences techniques » n'ont reçu que 15,4% des voix des professionnels et 4,5% pour les formateurs.

Pour les **groupes (ou blocs) de compétences**, ce sont les compétences en « Marketing-Vente-Relation client » qui ont eu la part du lion avec 95,5% des voix pour les formateurs et 100% des professionnels. Les compétences en « Merchandising-Gestion des points de vente » viennent en seconde place avec 36,4% des avis des formateurs et 34,6% des professionnels. Les compétences relevant des « Techniques de commerce international » n'ont qu'un faible succès, aussi bien du côté des professionnels (4%) que des formateurs (1%).

Pour ce qui est des **compétences en TIC et en communication et langues**, une fois encore une unanimité se dégage parmi les professionnels et les formateurs. 72,7% des formateurs trouvent les compétences en TIC « très importantes » et 27,3% les trouvent « assez importantes » alors que ces taux sont respectivement de 73,1% et de 26,9% chez les professionnels. Pour la communication et les langues, 57,7% des professionnels les trouvent « très importantes » et 30,8% les trouvent « assez importantes » tandis que chez les formateurs ces taux sont respectivement de 72,7% et 27,3.

2.3.2. La formation aux métiers commerciaux

Sur la **complémentarité entre la formation et l'expérience terrain**, un consensus s'est exprimé à travers les réponses des formateurs et des professionnels. Ainsi 96,2% des réponses des professionnels annonçaient qu'il « faut une formation en commerce avec une expérience terrain » alors que pour les formateurs cette proportion était de 95,5%.

Au sujet du **degré de spécialisation des formations en commerce**, 96,2% des professionnels et, dans une proportion un peu moindre, 81,8% des formateurs interrogés étaient favorables à « des filières de formation en commerce spécialisées ».

Sur le **mode de formation**, les formateurs ont exprimé une préférence pour le « déroulement de la formation en institut avec des stages en entreprises » avec un taux de 63,6% alors que les professionnels ont été du côté du « déroulement de la formation en alternance entre l'institut et l'entreprise » avec un taux de 73,1%. Mais les deux catégories de répondant ont rejeté l'idée de « déroulement de la formation entièrement en institut ». Ce rejet est plus catégorique chez les professionnels (100%) que chez les formateurs (95,5%).

Enfin, pour le **type d'apprentissage que la formation commerciale doit permettre**, aussi bien les formateurs que les professionnels ont accordé la priorité aux « facultés relationnelles » avec un pourcentage de 95,5% pour les premiers et 80,8% pour les seconds. Les « aptitudes techniques » viennent en seconde position avec 69,2% des voix chez les professionnels et 59,1% chez les formateurs pour qui le développement des « connaissances » occupe la même importance. Pour les professionnels, l'acquisition des « connaissances » doit être la dernière des préoccupations de la formation professionnelle en commerce avec 50% des voix seulement.

Conclusion

Dans un contexte d'hyper-compétition, d'ouverture internationale et dans un temps de crise, les entreprises doivent remettre en cause la manière dont elles pensent et construisent leur avantage

concurrentiel. Les situations de rente découlant de l'exploitation d'un avantage offert par les conditions de l'environnement externe de l'entreprise se raréfient. Les entreprises doivent, de plus en plus se baser principalement sur leurs atouts internes afin de fonder un avantage concurrentiel durable. C'est la perspective des ressources et compétences qui lie le succès de l'entreprise plus à ses ressources internes qu'à des conditions environnantes.

Dans cette course au développement d'avantages concurrentiels durables, les entreprises remettent encore davantage le client au centre de leurs préoccupations. Plus que la satisfaction des clients qui était la finalité du paradigme transactionnel du marketing, l'approche relationnelle insiste sur l'importance stratégique de la fidélisation de la clientèle. Ainsi, personnel en contact et, essentiellement, les forces de ventes de l'entreprise sont poussées au-devant de la scène et se voient attribuer des missions d'importance toute première.

Les données de l'enquête ont permis de confirmer notre hypothèse considérant la mission de « fidélisation de la clientèle » comme étant à la fois la mission des commerciaux la plus prioritaire et la plus difficile. Les compétences relationnelles⁹ se confirment comme étant les compétences les plus déterminantes et les plus recherchées par les entreprises au moment du recrutement de leurs forces de ventes. Il en est de même des compétences en « TIC » et en « communication et langues » sur lesquelles une unanimité s'est dégagée, aussi bien chez les professionnels que chez les formateurs, sur leur caractère très important.

La formation des commerciaux devient un des leviers sur lesquels doit agir toute entreprise dans cette quête de compétitivité. L'approche de « formation par objectif » semble ne plus être adaptée dans le contexte actuel d'où le recours à l'approche de « formation par compétences » qui se concentre plus sur l'activité de l'apprenant que sur les processus de formation eux-mêmes. L'acquisition et le développement des compétences ainsi que la capacité de leur transmission s'inscrivent plus dans une logique de co-construction des compétences commerciales.

Notre enquête terrain a permis de confirmer, chez les deux catégories de populations enquêtées, l'importance de la spécialisation des formations commerciales et leur orientation « métiers commerciaux » ainsi que la complémentarité entre la formation et l'expérience terrain soit sous forme de « formation en alternance entre l'institut et l'entreprise » ou de « de formation en institut avec des périodes de stages en entreprise ». Formations qui doivent mettre plus l'accent sur les « facultés relationnelles » avant les « aptitudes techniques » et les « connaissances théoriques et générales ».

⁹ Relationship skills.

Bibliographie

- Aït Razouk A. et M. Bayad, (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines, Une analyse longitudinale », Revue internationale sur le travail et la société, Volume 5, Numéro 2.
- Alcouffe A. et S. Kammoun, (2000), « Une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes », LIRHE-Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Note N° 307, www.univ-tlse1.fr/LIRHE/
- Amesse F., A. Avadikyan et P. Cohendet, (2006), « Ressources, compétences, et stratégie de la firme: Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences », Faculté des sciences économiques et de gestion, Université louis Pasteur de Strasbourg, Document de travail N° 05.
- Arrègle J.-L., (2006), « Analyse « Ressource Based » et identification des actifs stratégiques », Revue Française de Gestion, N°160.
- Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp.99-120
- Bellaaj M., M. Plaisent et P. Pecquet, (2007), « E-commerce et avantage compétitif des PME manufacturières, une analyse par l'approche Resource-Based », AIMS, Actes de la conférence de Montréal, www.strategie-aims.com.
- Bellaouaied M., (2008), « Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation, Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », 7ème Congrès des Tendances du Marketing, Venise.
- Bellier S., (2002), « Acquisition et transmission des compétences », CNPF.
- Bellier S., (2000), « Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques », Éditions Liaisons.
- Bergadaà M. et L. Amraoui, (2002), « Stratégie marketing dans un environnement changeant », 18ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Lille. www.afm-marketing.org/
- Boissin J.-P., J.-C Castagnos et G. GUIEU, (2003), « Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences », XIIème Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage.
- Crié D., (2002), « Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel, une approche par les produits fidélisants », Actes de l'International Congress Marketing.
- Désilets M. et C. Brassard, (1994), « La notion de compétence revue et corrigée à travers la lunette cognitiviste », Pédagogie collégiale, Volume 7, Numéro 4.
- Dietrich A. (2000), « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », Cahier de recherche, CLAREE.
- Dussart C. et J. Nantel, (2007), « L'évolution du marketing, retour vers le futur », Gestion, volume 32, numéro 3.
- Eiglier P., (2002), « Le service et sa servuction », W.P. N° 627, IAE d'Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille
- El Akremi A. et B. Sâad, (2004), « La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise, difficultés de la mesure », Congrès AGRH, Montréal, www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm#tome3.
- Fahy J. & Smithee A., (1999), "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", Academy of Marketing Science Review, Volume 1999, N°.10
- Gabriel P., (2002), « Les logiques d'un marketing pragmatique orienté marché », Actes de l'International Congress Marketing Trends, http://www.escep-eap.eu/conferences/marketing/2002_cp.html

- Gris J., J.-Y Asselin, F. Boulianne, A. Levesque, (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Document de travail N°013, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, www.fsa.ulaval.ca/rd
- Isckia T., (2008), « De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View » : Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ? », Cahier de recherche TI_WP.01, CEMANTIC, Télécom & Management SudParis
- Lamarque É., (2001), « Avantage concurrentiel et compétences clés, expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N° 1.
- Le boterf G. (2000), « Construire les compétences individuelles et collectives », Éditions d'organisation.
- Le boterf G. (2008), « Repenser la compétence », Éditions d'organisation.
- Marchesnay M., (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de praxéologie », les éditions de l'ADREG.
- Minet F., (2005), « Compétence : de la définition à l'utilisation », dans « Élaborer des référentiels de compétences », coordonné par Jouvenot C. et M. Parlier, Éditions ANACT.
- Noguera F. et D. Khouatra, (2004), « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle, concepts et outils de mesure », Congrès AGRH, Montréal, www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm#tome3.
- Penrose, E. T. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm". New York: John Wiley
- Perrenoud P., (1995), « Des savoirs aux compétences : De quoi parle-t-on en parlant de compétences ? », Pédagogie collégiale, Volume 9, Numéro 1.
- Perrenoud P., (1998), « Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs ? », In Résonances. Mensuel de l'école valaisanne, N° 3, Dossier « Savoirs et compétences ».
- Puthod D., C. Thevenard, (1997), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le groupe Salomon », AIMS, Actes de la conférence de MONTREAL, www.strategie-aims.com.
- Ricard L., B. Lalonde, C. Rebolledo, L. Préfontaine et H. Sicotte, (2003), « Les technologies d'information en appui à une approche relationnelle ? », Actes du Congrès annuel de la section Marketing de l'association des sciences administratives du Canada, Volume 24, N° 3, Halifax, Nouvelle Écosse.
- Sabadie W., (2005), « Orientation relationnelle sociale et autonomie, facteurs explicatifs du choix des modes de contact ? », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon.
- Tywoniak S.-A., (1998), « Le modèle des ressources et des compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », dans « Repenser la stratégie », (Coordonné par Laroche et Nioche), Éditions Vuibert.
- Walser-Luchesi A., (2002), « Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client », 2ème colloque «la métamorphose des organisations», Vittel.
- Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol.5, n°2, pp.171-180
- Wernerfelt B. (2013), "On the role of the RBV in marketing", <http://web.mit.edu>