

Exposé de Mme Brigitte MEUNIER,  
Chargée d'études au service  
"Efficacité des entreprises" de l'AFNOR

Je vais vous présenter un aperçu d'un programme de travail que nous avons commencé à l'AFNOR, il y a quelques mois maintenant, intitulé "Excellence commerciale des entreprises". Il est un peu spécifique par rapport aux préoccupations qui se font jour, mais je tenais à vous le présenter parce qu'il est tout à fait dans la mouvance de ce qui s'exprime à présent, c'est-à-dire dans un contexte de promotion d'un état d'esprit français.

Ce programme "Excellence commerciale des entreprises" a pour objectif de fournir aux partenaires économiques à l'horizon 90-91, donc dans un objectif à très court terme, un référentiel (c'est un mot qui est peut-être un peu barbare pour certains), donc une série disons de normes, de documents de référence sur la fonction commerciale dans l'entreprise. Pourquoi ? Comme vous le savez sans doute, l'AFNOR, qui est un organisme qui s'est illustré depuis de nombreuses années pour promouvoir la qualité et la productivité tout au long du processus qui mène à la mise à disposition du consommateur final de biens et de services dans les meilleures conditions d'efficacité, de rentabilité, de fiabilité, de sécurité, l'AFNOR s'est beaucoup impliquée dans un combat pour la qualité totale, c'est-à-dire que par extension, après avoir pendant de nombreuses années, consacré tous nos efforts à la normalisation proprement dite, nous avons beaucoup investi dans un service qui est le service de l'efficacité de l'entreprise, et ce service est en train de fournir aux décideurs, aux managers, aux responsables des entreprises un certain nombre de documents de référence qui ont pour but de les aider à concevoir et à mettre en œuvre dans leur entreprise la notion de qualité totale, cette notion devant se concrétiser dans les fonctions de l'entreprise : production, logistique, maintenance, fonction financière, etc. Ces documents que nous mettons au point ne sont plus vraiment des normes au sens traditionnel qu'on accorde au mot "normes", utilisées pour désigner des documents contenant des références de dimensions, des spécifications de performances de produits. Les documents que nous mettons au point sont plutôt des cahiers des charges, des guides qui contiennent des concepts, un savoir-faire je dirais normalisé, des méthodes concrètes, des techniques, des modèles d'organisation et de gestion qui sont adaptés au plan national, voire international le plus souvent à l'ISO; et ces documents sont des cahiers des charges qui sont à la disposition des dirigeants d'entreprises.

Donc, dans ce contexte, il y a quelques mois un certain nombre d'interlocuteurs de l'AFNOR nous ont demandé d'étendre notre activité à la fonction commerciale de l'entreprise, et plus précisément d'étendre cette idée de qualité et de productivité à l'esprit commercial ; pourquoi ? Il y a un constat je crois qui est très simple, ce constat, la presse s'en est fait largement l'écho, il n'est pour cela que de consulter les revues et les journaux qui paraissent : il y a une certaine faiblesse commerciale des entreprises françaises à l'heure actuelle, il y a également des chiffres assez préoccupants. Par exemple, 60 % des PME n'ont pas depuis 10 ans réorganisé leur politique commerciale. Il y a aussi par exemple une pénurie de vendeurs : 120 000 postes de vendeurs à peu près, (ce sont des chiffres de l'ANPE) ne sont pas pourvus chaque année; donc il y a un certain malaise dans la fonction commerciale et le domaine commercial actuellement en France.

Concrètement, me diriez-vous, qu'est-ce que l'AFNOR, qu'est-ce qu'un organisme de normalisation peut apporter au domaine commercial, à l'exercice de la fonction commerciale ? Eh bien, je dirais tout simplement, enfin simplement entre guillemets, parce que ce n'est pas facile, c'est une innovation, c'est la démarche qui est unique à ce jour en France, en Europe et même dans le monde, nous essayons de faire un peu le ménage, de mettre un peu d'ordre dans les concepts, dans la terminologie, dans les méthodes, dans les pratiques. Comment ? Nous avons mis sur pieds, nous avons créé depuis le début 89 quelques groupes de travail qui associent des administrations, tous les ministères intéressés (économie, finances, industrie, commerce, éducation nationale, formation professionnelle) ; il y a également de grandes entreprises, des sociétés de conseils, des organismes consulaires, des organismes professionnels, les professions constituées, des professeurs.

Je citerai simplement deux groupes très intéressants qui ont commencé leurs travaux au mois de mars 1989 :

- Le premier est le groupe des dénominations commerciales, le but de son travail, c'est de mettre un peu d'ordre dans la prolifération actuelle des dénominations commerciales : il n'est que de constater les rubriques des offres d'emploi dans la presse spécialisée et la presse quotidienne pour voir la prolifération de termes et d'appellations pour désigner le métier de vendeur ; donc nous avons décidé de l'étudier à partir d'un travail de recensement des types d'entreprises, des types de vente, des statuts, des modes de rémunération... Nous essayons d'aboutir actuellement à une réduction des appellations, de cette variété d'appellations et nous serions très satisfaits si nous pouvions à partir des 150 appellations actuelles pour désigner le métier de commercial, arriver à une vingtaine de profils types de commerciaux, de métiers commerciaux avec les dénominations, les appellations correspondantes. Je crois que ça aiderait beaucoup le recrutement et la politique commerciale des entreprises et en tout cas je peux vous dire que des organismes comme l'ANPE nous encouragent vivement et participent à nos travaux.

- Le second, que je citerai brièvement : le groupe de travail qui s'attache à déterminer les critères de choix par les entreprises des canaux de distribution et les méthodes d'animation et de gestion d'un réseau de distribution ; nous serions heureux également si nous pouvions arriver à uniformiser, à unifier tout d'abord au plan national la terminologie, les concepts en matière de canal de distribution, circuit de distribution, réseau de distribution, je crois que ça ferait beaucoup pour aider aux pratiques et aux relations commerciales.

Je citerai pour mémoire, sans m'étendre, les groupes de travail sur la qualité de la formation, la notion de qualité appliquée à la formation professionnelle dans l'entreprise et le groupe qui s'attache à définir un cahier des charges pour la présentation et le contenu uniformisé, normalisé des catalogues industriels.