

PRÉFACE

Elizabeth Couzineau-Zegwaard
Professeure HDR

Le commerce compte parmi les plus anciennes activités humaines. Dès la Préhistoire, les premières sociétés pratiquaient le troc, échangeant directement surplus alimentaires et outils rudimentaires en l'absence de toute monnaie. Cette forme primitive d'échange témoigne déjà d'une réalité fondamentale : commercer suppose des savoir-faire spécifiques, qu'il s'agisse d'évaluer la valeur d'un bien, de négocier ou d'instaurer la confiance entre les parties. C'est précisément pour dépasser les limites du troc qu'apparaît la monnaie métallique, dont les premières formes sont attestées en Lydie au VII^e siècle avant notre ère. En offrant une unité de compte commune, elle transforme en profondeur la nature des échanges et fait émerger les premières figures professionnelles du commerce : changeurs, marchands et négociants.

Ces métiers se structurent progressivement durant l'Antiquité, à mesure que les flux marchands s'organisent à l'échelle du bassin méditerranéen. Les puissances maritimes phénicienne et grecque en posent les fondements, tandis que l'Empire romain consolide ces réseaux grâce à ses infrastructures et à sa logistique. Au-delà de la Méditerranée, la Route de la Soie ouvre une première forme d'intégration économique entre continents, faisant du marchand un véritable intermédiaire culturel autant qu'économique, porteur de biens, de savoirs et d'innovations techniques entre l'Asie et l'Europe.

Le Moyen Âge prolonge cette dynamique en professionnalisant davantage les métiers du commerce. Les grandes foires européennes,

comme celles de Champagne, deviennent des lieux de rencontre incontournables où se développent des pratiques sophistiquées telles que tenue de comptes, lettres de change, techniques de crédit. Parallèlement, la formation de ligues marchandes, telles que la Hanse germanique, illustre la capacité des commerçants à s'organiser collectivement pour défendre leurs intérêts, préfigurant les premières formes de corporations et d'alliances économiques transnationales.

Les Grandes Découvertes des XV^e et XVI^e siècles élargissent le champ d'action des professionnels du commerce. L'intégration des espaces atlantique et asiatique aux circuits européens donne naissance à de nouveaux métiers, comme les armateurs, les courtiers ou encore les assureurs maritimes, et voit émerger, aux XVII^e et XVIII^e siècles, les grandes Compagnies des Indes, véritables entreprises internationales avant l'heure. La Révolution industrielle du XIX^e siècle accélère encore cette transformation : la production de masse, conjuguée au chemin de fer et à la navigation à vapeur, fait apparaître de nouveaux acteurs spécialisés dans la distribution, la logistique et la vente, tandis que naissent les premiers grands magasins et les métiers modernes du commerce de détail.

Au XX^e siècle, les métiers du commerce se diversifient et se professionnalisent, à mesure que les échanges se régulent dans un cadre multilatéral sous l'impulsion d'institutions comme le GATT, puis l'Organisation mondiale du commerce (OMC). À l'aube du XXI^e siècle, l'hyper-mondialisation, la fragmentation des chaînes de valeur et la transition numérique redessinent une nouvelle fois ce paysage, plaçant le commerce électronique et la *data economy* au cœur des stratégies concurrentielles. Responsables e-commerce, *category managers*, spécialistes du marketing digital, *supply chain manager* émergent dans le paysage professionnel, témoignant de la capacité constante des métiers du commerce à se réinventer. De l'échange primitif au clic en ligne, ces professions ne cessent d'évoluer, mais avec une finalité inchangée : mettre en relation des producteurs et des consommateurs, et faire circuler les biens, les services et les valeurs.

Si chaque époque a réinventé les outils, les canaux ou les figures du commerce, la période actuelle met en cause la logique même des échanges. Cette mutation trouve sa source dans une réalité économique de plus en plus pressante : la raréfaction des ressources. Qu'il s'agisse des métaux stratégiques, des terres rares, des matières premières agricoles ou de l'énergie, la tension croissante sur les approvisionnements entraîne une hausse structurelle des coûts de production, qui se répercute mécaniquement sur les prix de vente et menace,

à terme, la soutenabilité des modèles d'affaires traditionnels. Face à cette contrainte, l'économie circulaire, qui, schématiquement, substitue aux logiques linéaires du « produire, consommer, jeter » des principes de réemploi, de réparation, de mutualisation et de préservation des ressources, apparaît comme un début de réponse. Elle ne relève plus seulement d'une exigence environnementale : elle devient une nécessité économique, qui impose d'imaginer de nouveaux *business models*, et par conséquent de repenser en profondeur le métier de commercial, tout particulièrement dans l'univers B2B. La vente ne consiste plus uniquement à transférer la propriété d'un bien, mais à proposer un usage, une performance, voire un engagement partagé dans la durée.

Cette évolution se cristallise dans l'émergence de modèles économiques qui mettent à mal les référentiels classiques du commercial. L'économie de la fonctionnalité en est une illustration. Michelin ne vend plus seulement des pneumatiques à ses clients flottes, mais des kilomètres parcourus, ce qui transforme radicalement la nature de la relation commerciale : l'intérêt du fournisseur n'est plus de vendre davantage, mais de concevoir des produits plus durables. Xerox facture à la page imprimée plutôt qu'à la machine livrée, Rolls-Royce propose ses moteurs d'avion « à l'heure de vol », et des acteurs industriels comme Schneider Electric ou Philips déploient des offres de *lighting as a service* dans lesquelles l'éclairage devient un service mesurable et contractualisé. Ces modèles imposent au commercial de maîtriser des dimensions nouvelles : calcul de coût total de possession (TCO), indicateurs de performance partagés, voire de performance extra-financière, logiques de *revenue sharing*, intégration des enjeux de *reverse logistics* et d'écoconception dans l'argumentaire de vente.

La relation client en B2B s'en trouve donc reconfigurée. Le cycle de vente s'allonge, la transaction ponctuelle laisse place à un partenariat de long terme, et la négociation commerciale se mue en véritable exercice de co-construction. L'écosystème du commercial se dilate et il doit désormais dialoguer avec une pluralité d'interlocuteurs : directions achats, directions ESG, directions techniques, directions financières, dont les attentes et intérêts, parfois divergents, exigent une capacité d'orchestration nouvelle. Il ne suffit plus de connaître son produit : il faut comprendre les enjeux stratégiques du client, anticiper l'évolution de la réglementation (CSRD, taxonomie européenne, devoir de vigilance), savoir documenter l'impact environnemental d'une offre et être en mesure d'en démontrer la valeur économique sur plusieurs années. Les compétences attendues se déplacent ainsi vers davantage

de transversalité, d'expertise réglementaire, de pédagogie et de vision systémique.

Mais la transformation la plus décisive est peut-être d'ordre culturel. Elle suppose, pour le commercial, d'accepter de sortir de sa zone de confort, et c'est sans doute là que se situe l'un des défis les plus délicats. Formé, parfois depuis des décennies, à maximiser le volume, à raccourcir les cycles et à conclure rapidement, le commercial se voit invité à adopter une posture radicalement différente : vendre moins, mais mieux ; vendre plus longtemps, mais autrement ; vendre un impact autant qu'un produit. Cette bascule ne va pas de soi. Elle se heurte à des réflexes acquis, à des systèmes de rémunération encore largement indexés sur le chiffre d'affaires ponctuel, et à une certaine inertie des cultures commerciales installées. Elle exige aussi de reconnaître que l'économie circulaire n'est pas seulement une contrainte ou une injonction sociétale, mais bien une réponse stratégique à la pression sur les ressources, et par là même un gisement de nouveaux marchés, de différenciation concurrentielle et de fidélisation client.

Ce constat prend une résonance particulière dans le champ de l'enseignement supérieur. Les étudiants en master, notamment dans les filières commerciales, peinent souvent à saisir pourquoi l'économie circulaire devrait structurer leur apprentissage du métier. Perçue comme un sujet périphérique, relevant de la RSE ou de l'environnement, elle est encore rarement identifiée pour ce qu'elle est : un cadre refondateur des pratiques commerciales, directement lié à l'équation économique des entreprises dans un monde de ressources contraintes. Or c'est précisément dans la formation des futurs professionnels que se joue, pour partie, la capacité des entreprises à opérer cette transition. Donner à voir les opportunités concrètes, comme les marchés émergents du reconditionné industriel, la croissance des offres de location longue durée en B2B, le développement des plateformes de mutualisation d'actifs ou encore l'essor de la symbiose industrielle constitue donc un enjeu pédagogique majeur.

Et c'est dans la prospective métier que cet enjeu pédagogique vient s'ancrer. L'approche que nous avons présentée avec l'économie circulaire est emblématique des transformations technologiques majeures, des enjeux écologiques planétaires et de l'évolution profonde des attentes des consommateurs auxquelles le commercial est confronté. Mais si l'économie circulaire illustre les ruptures majeures du métier de commercial, elle n'en est qu'une parmi d'autres. L'intelligence

artificielle, la crise de la confiance, la postmodernité des identités, l'exigence éthique et citoyenne dessinent ensemble un paysage métamorphique.

Cette publication collective, coordonnée par Michel Dalmas et Marius Bertolucci en collaboration avec Esprit de Service France (ESF) entre 2021 et 2023, propose une prospective ambitieuse des métiers du commerce, à l'horizon 2030.

Loin d'être une simple prédiction technologique ou économique, cette démarche de prospective des métiers mobilise une méthodologie rigoureuse combinant approches qualitatives (entretiens avec experts) et quantitatives (questionnaires) pour anticiper non seulement les transformations structurelles, mais aussi les compétences et les singularités que devront développer les professionnels du commerce de demain.

Florian Escoubes nous aide à examiner le paradoxe des marchés contemporains : malgré une surinformation technologique, la fidélisation client reste un défi majeur. Il enracine ce phénomène dans la transition de la modernité vers la postmodernité, rupture qui abandonne les fondements rationnels des Lumières au profit d'une réalité fragmentée et construite narrativement. L'hyperréalité émerge comme concept clé : récits et simulacres remplacent le réel, créant une tension entre hyperconnexion numérique et quête d'ancrage local. Il y redéfinit l'authenticité comme perception subjective de cohérence interne, et décrit le passage de l'individu stable vers des « configurations identitaires temporaires ». La méfiance institutionnelle bénéficie aux autorités horizontales des pairs, et la « dissonance cognitive chronique » devient l'état normal du sujet postmoderne. Pour le commercial, il recommande de passer de la segmentation socio-démographique vers l'analyse du contexte situationnel, et préconise des « narrations de légitimation » favorisant une connexion émotionnelle authentique.

Puis **Loïck Roche** et **Michel Dalmas** posent un diagnostic troublant, en écho à nos propres réflexions : l'enseignement supérieur a échoué à former des générations éthiquement « meilleures ». Le scandale Enron sert de point de bascule, marquant l'effondrement de la confiance envers les élites. Ils définissent les valeurs comme des croyances durables influençant la motivation, et les relient à une mission cardinale : contribuer à la paix mondiale au-delà des intérêts économiques. La « Théorie du Lotissement » propose que la valeur d'un acteur dépend de celle de ses voisins, invitant à une concurrence coopérative. Les auteurs prônent une « écologie humaine » où l'individu

se réalise à travers un travail créatif et porteur de sens, articulant le triptyque ESG avec une exigence de justice sociale réelle. La rentabilité future dépendra moins des volumes que de l'amélioration des conditions d'usage. En filigrane : l'éthique de responsabilité webérienne.

De son côté, **Alain Keck** explore l'évolution de la gestion de l'argent des familles françaises à l'horizon 2050, appliquant la pyramide de Maslow aux enjeux financiers. Il relève une culture financière française moyenne et une méfiance envers le secteur bancaire, accentuée par les régulations européennes (MIFID, SFDR). Il explore le potentiel disruptif des *blockchains* et cryptomonnaies face aux intermédiaires traditionnels. Le *Goal Based Investing* émerge comme nouveau paradigme, liant patrimoine et objectifs de vie. Il souligne la demande croissante pour l'investissement à impact environnemental (ex. : Team for the Planet). Le commercial se réinvente en médiateur augmenté par le numérique. En 2050, l'IA gèrera conformité et optimisation technique, tandis que l'humain donnera du sens au projet patrimonial et conseillera sur ses dimensions éthiques.

En lien avec la rareté des ressources, **Brigitte Nivet** confronte la fonction commerciale aux neuf limites planétaires, dont plusieurs sont dépassées. Elle critique sévèrement la RSE traditionnelle, jugée superficielle, et propose la redirection écologique : arbitrages radicaux, renoncements volontaires, réduction des volumes, rentabilité moindre au service de la viabilité écosystémique. Le *green gap* sépare les intentions déclarées des actes d'achat réels. Mobilisant la théorie de l'activité d'Engeström, elle analyse la reconfiguration de l'identité des travailleurs et souligne la tension entre logique de volume et rareté des ressources. Une écologisation silencieuse transforme déjà les métiers de bouche. Elle alerte sur l'effet rebond de la seconde main et recommande des espaces de dialogue sur le travail (EDT) pour co-construire les transformations, prônant un ralentissement conscient.

Raphaël Maucuer et **Sébastien Ronteau** nous emmènent vers l'IA, qu'ils positionnent comme force disruptive, déplaçant le centre de gravité du produit (*upstream*) vers le client (*downstream, demand-driven*). La donnée devient le nouveau pétrole. Ils détaillent les KPI du modèle *SaaS* (MRR, LTV, CAC), optimisés par l'IA. La personnalisation prédictive et la micro-segmentation dynamique remplacent les critères socio-démographiques figés. Ils identifient un risque de paupérisation de la fonction commerciale et prône une premiumisation du rôle : conseil stratégique, interprétation de données, innovation collaborative. L'importance des écosystèmes interconnectés

s'accentue. Ils recommandent une formation continue en analyse de données, éthique algorithmique et pensée systémique.

Qui dit IA, dit algorithme et **Brice Isseki** interroge la subsistance de la confiance dans un monde algorithmiquement structuré, par analogie avec la relation patient-médecin face à la télémédecine. Il identifie la standardisation algorithmique comme menace pour la singularité humaine, et redéfinit le commercial comme donneur de confiance gérant la vulnérabilité du client. Il transforme les *soft skills* (empathie, écoute, bienveillance) en *hard skills* stratégiques non déléguables à l'IA. L'asymétrie d'information s'est inversée. Il introduit la confiance hybride alliant IA (rapidité, traçabilité) et lien humain (empathie, responsabilité). Le commercial devient interprète de la valeur et médiateur de sens. L'éthique du *care* devient facteur clé de performance, *via* un équilibre orchestré entre ressources technologiques et humaines.

Laissant le patient de Brice Isseki, **Najoua Elommal** nous parle de la satisfaction client qu'elle reconfigure comme processus dynamique et continu. Elle analyse la nature des services : intangibilité, co-production, variabilité. Un paradoxe central : l'effort client (CES) prime sur l'enchantement ponctuel ; les clients préfèrent la fluidité au *wow*. Elle alerte sur le basculement de la personnalisation utile vers l'intrusion perçue. Sa règle d'hybridation : vitesse et efficacité à l'IA, empathie et responsabilité à l'humain. La confiance numérique repose sur transparence absolue et sécurité. Elle préconise un pilotage *via* CSAT, NPS et CES, et étudie le contrat relationnel fondé sur équité et réciprocité. Risque majeur : l'absence de justification dans les décisions automatisées (ex. : un crédit refusé sans explication) détruit la confiance. Elle recommande un recours humain systématique pour les exceptions.

En maintenant en filigrane la question de la confiance, **Marius Bertolucci** explore l'intégration des agents IA dans les organigrammes commerciaux. Il analyse un cas d'échec où données et modèles ne correspondaient pas au terrain. Chiffres stupéfiants : les tâches commerciales sont exécutées 100 fois plus vite par les GML, et l'IA surpasse les experts humains dans 80 % des cas, d'après les chiffres d'OpenAI. Autre point à souligner, la force de persuasion dépasse celle de l'humain. Le commercial de 2030 devient un commercial-architecte orchestrant les tâches Homme/IA devant faire face à de nombreux défis allant de la cybersécurité à la préservation de ses propres facultés cognitives.

Si Marius Bertolucci met en garde contre la pollution informationnelle de l'IA, **Stéphane Blanquart**, quant à lui, analyse l'IA comme catalyseur de transformation des cycles d'achat B2B, entre fascination et peur de déshumanisation. Il mobilise le modèle des 4A (Acceptabilité, Acceptation, Adoption, Approbation). Le *Technology Readiness* mêle optimisme, soif d'innovation, inconfort et insécurité. L'intention d'usage dépend fortement de l'influence sociale ; le management intermédiaire est acteur clé de traduction. Il prône une culture de *learning orientation* valorisant l'expérimentation et l'erreur. Le vendeur passe de *closer* à expert stratégique co-construisant la solution. Il mobilise le *sensemaking* de Weick. Risque critique : si les discours pro-innovation ne s'alignent pas avec les systèmes d'évaluation (KPI, bonus), l'adoption échoue.

La dernière partie de l'ouvrage s'intéresse au commercial engagé et citoyen. **Sébastien Lecarpentier** analyse l'évolution de la consommation de masse vers les achats éthiques, locaux et participatifs. Il identifie quatre dimensions de l'engagement : cognitive, affective, motivationnelle et comportementale. Le secteur alimentaire sert de laboratoire : circuits courts, AMAP, La Ruche qui dit oui, et le succès de « C'est qui le Patron ?! » où les consommateurs votent prix et conditions. Il documente l'impact des labels (Nutri-Score, Planet-Score, Eco-Score), mais note le décalage entre la loi AGECE (50 % de vrac en 2023) et le marché stagnant. Le commercial de 2030 devient expert en conformité réduisant risques réglementaires et réputationnels. La performance durable repose sur preuve et transparence. Son référentiel de compétences : résilience, intégrité, pensée systémique.

Rony Germon pose une question éthique : le commerce numérique a-t-il cessé de séduire pour manipuler ? Les algorithmes sculptent l'engagement et exploitent les biais cognitifs avec une efficacité surhumaine. Il identifie trois niveaux d'autonomie algorithmique : recommandation passive, apprentissage actif, décision totale. Il prône une éthique de l'adhésion fondée sur la transparence : le client doit déchiffrer les recommandations et conserver le droit de refuser sans pénalité. Il propose une pédagogie du discernement (*Digital Literacy*, Design Éthique de Tristan Harris) et définit des compétences invisibles : attention véritable, patience, humilité. L'éthique intégrée, non cosmétique, devient un avantage concurrentiel durable.

Enfin, **Michel Dalmas** conclut en présentant la singularité comme clé pour habiter un monde désormais fragmenté. Concept polysémique (mathématiques, philosophie, sciences humaines), il distingue l'originalité (se démarquer pour le prestige) de la singularité (s'ajuster

au monde à sa façon propre). Son originalité consiste à proposer une approche dynamique évolutive de la singularité, concept évoqué souvent mais prêtant à de nombreux contresens. Il mobilise pour cela Jean Piaget (à travers les concepts d'assimilation et d'accommodation) pour expliquer la construction identitaire, et relie la singularité au sentiment d'efficacité personnelle de Bandura pour présenter un modèle conceptuel d'analyse innovant reliant motivation et singularité. Il invite ainsi les organisations à se construire autour des compétences singulières de leurs collaborateurs, plutôt que de plier l'individu aux processus. Il applique par exemple les valeurs du Judo (c'est-à-dire courage, sincérité, humilité) à la fonction commerciale : utiliser la force de l'IA pour mieux servir. *In fine*, il prône l'autonomie et la fin du micromanagement : la singularité serait la réponse humaniste à la standardisation algorithmique dénuée de sens en tant que telle.

Cet ouvrage collectif nous montre des routes où le commercial peut passer d'un monde à l'autre, acteur d'un monde durable et fini, mais aussi créateur, réinventeur, augmenté, engagé et citoyen. Alors, ami lecteur, profite du voyage.