



Les nouvelles compétences des commerciaux

La fonction commerciale professionnalise son mode d'action et accroît son efficacité.

Une exigence qui la fait évoluer dans son contenu et ses profils.

Si il est un métier qui ne connaît pas la crise, c'est bien celui de commercial. Selon l'Apec, 43.400 cadres commerciaux ont été recrutés en 2006 (sur 201.000 recrutements tous secteurs confondus), et ils pourraient être près de 50.000 cette année. Record historique. « Le seuil des 40.000 a été dépassé une seule fois en 2001, mais, là, on est bien au-delà. C'est une fonction locomotive », remarque Pierre Lamblin, directeur des études et recherches à l'Apec. Tous les secteurs sont concernés : les services particulièrement en pointe, la grande distribution, l'industrie et même la construction.

Que cette profession soit de plus en plus considérée comme stratégique n'est pas réellement nouveau. Ce qui l'est davantage, c'est la transformation qui s'opère depuis quelques années.

Finie l'image du commercial passant des heures dans sa voiture à sillonner les routes. Le travail de terrain reste essentiel, mais il n'est plus le seul. « La fonction commerciale s'est complexifiée, observe Jean-Michel Azzi, PDG de Maesina International Search, cabinet de recrutement spécialisé dans les métiers du commercial et du marketing. Un commercial ne doit pas seulement être capable de mener une négociation, il doit également avoir une bonne compréhension du marché et des besoins de ses clients. »

Logiquement, le contenu des postes a, lui aussi, évolué, avec notamment, dans les grandes entreprises qui travaillent en B to B, une place prépondérante dévolue au gestionnaire de grands comptes. Cet homme-orchestre est, en général, un responsable de « business unit », qui a une très

bonne connaissance des produits, mais aussi des clients, de leur environnement, de leurs problématiques et de leur organisation interne.

Un impact réel

« Toutes les entreprises qui ont mis en place ce type de fonction ont pu mesurer très vite un impact sur les ventes et sur la pérennité de leurs activités. Cela leur permet d'avoir une vision prospective, d'anticiper les besoins des clients et donc de leur proposer des solutions plus adaptées », souligne Eric Falque, vice-président et responsable de l'activité CRM chez BearingPoint. Ces gestionnaires de grands comptes doivent également structurer les équipes qui vont répondre aux cahiers des charges. Dès lors, ils deviennent aussi des managers de projet.

Car, pour gagner en performance, les commerciaux ont dû apprendre à travailler en mode projet avec les autres services. « On a dépassé le clivage vendeur-marketeur, remarque Yvelise Lebon, directeur de l'unité marketing et commerciale à la Cegos. Comment peuvent-ils ensemble gagner des affaires et fidéliser les clients ? C'est ce qui importe aujourd'hui. En s'alliant avec le marketing, les commerciaux augmentent leur force de frappe. » Un mode de fonctionnement qu'applique de plus en plus Xerox. « Nos clients ne souhaitent plus seulement des technologies performantes, ils veulent aussi des services qui améliorent leur efficacité et leur productivité. Cela nécessite de travailler en équipe, car une seule personne ne peut pas répondre à toutes les

questions d'une DSI », explique Denis de Carville, directeur des opérations grands comptes. Xerox a donc instauré plus de transversalité entre les « business units » qui commercialisent les produits et celles qui sont chargées de la partie service.

Plus de qualitatif

Autre évolution, l'objectif n'est plus seulement de faire du chiffre, mais d'accroître l'aspect qualitatif, en accordant au client une place centrale. « C'est un moyen de se différencier à l'heure où les produits et services sont, eux, quasi identiques », remarque Dominique Richard, directrice associée d'Achieve Global, société de formation spécialisée dans le domaine de la performance commerciale. Ainsi, depuis deux ans, Carrefour a revu sa stratégie, en faisant de la satisfaction client une priorité. Résultat : des formations spécifiques dispensées à tous les échelons et, régulièrement, l'entreprise fait travailler les équipes sur des projets communs avec, là encore, le client en ligne de mire.

Pour mesurer plus précisément la performance de leur force commerciale, les entreprises développent également des outils de suivi et d'analyse plus sophistiqués : ERP et CRM, tableaux de bord, reporting, étude précise, comme le fait Xerox lorsqu'il perd un client, mise en place également de process qui permettent aux commerciaux d'avoir une vision plus complète de l'historique de la relation client. Autrement dit, des évolutions de méthodes autant que d'organisation.

Bac + 2 comme minimum

Cela pousse à accroître la segmentation client et à opérer une gestion de plus en plus individualisée. C'est ce que fait Manutan, spécialisé dans la vente à distance aux entreprises, qui envoie par exemple à certains de ses clients un catalogue personnalisé. « Avoir une approche valeur consiste aussi à évaluer le retour sur investissement des efforts commerciaux. Il diffère d'un client à l'autre », souligne Domenico Azzarello, partner du cabinet Bain & Company, à Paris. Malgré tout, selon lui, même si les outils existent, peu d'entreprises sont aujourd'hui réellement capables de suivre leurs ventes, selon des tableaux de bord ou des indicateurs précis. Cette planification commerciale est surtout développée dans celles qui font du B to B, un peu moins dans celles qui font du B to C, où la segmentation client

est souvent plus difficile. Cette approche plus « scientifique » nécessite, dans tous les cas, de nouvelles compétences de la part des commerciaux, d'analystes en particulier. Les entreprises l'ont bien compris : il faut faire évoluer le recrutement. Les profils les plus recherchés sont aujourd'hui plutôt des bac + 4 ou bac + 5, ayant des parcours mixtes (commerce, finance et contrôle de gestion, par exemple), capables de dépasser la simple fonction commerciale, en ayant des notions de management, de marketing ou de merchandising (pour le secteur de la distribution). « Mais l'erreur serait de ne recruter que des bac + 4, car comme tous ne pourront pas évoluer, ils finiront par partir. Il faut donc trouver un bon équilibre entre ces profils et les bac + 2 », ajoute Jean-Michel Azzi. En tout cas, le niveau bac + 2 semble être aujourd'hui un minimum.



Les profils montant en compétences, les perspectives d'évolution sont aussi plus nombreuses pour les commerciaux. Les meilleurs d'entre eux connaissent souvent une ascension rapide, soit vers des fonctions managériales, de marketing opérationnel ou, pourquoi pas, des responsabilités au sein de la direction commerciale ou d'une autre direction générale.

Dans un contexte où l'approche purement volume de ventes est aujourd'hui dépassée, la fonction commerciale doit se renouveler en permanence et adopter un mode de fonctionnement plus fin. C'est uniquement à cette condition qu'elle gagnera une place de plus en plus stratégique dans l'entreprise.

CAROLINE MONTAIGNE



Les missions des commerciaux...

- Suivi des relations clients (71 %).
- Recherche de clients et prospection (46 %).
- Présentation des offres commerciales et des promotions (36 %).
- Détermination des conditions clients et négociations (38 %).
- Etablissement des devis et des offres (37 %).
- Prises de commandes (36 %).

...et leur recrutement

- **2007** : près de 50.000 (prévision).
- **2006** : 43.400.
- **2001** : pour la première fois, plus de 40.000.

Source : Cegos.