



BAROMÈTRE
DE LA **FONCTION**
COMMERCIALE

2014•2015



Dirigeants Commerciaux de France

ÉDITO



Nous sommes au cœur d'un changement de culture commerciale. Nouvelles donnes de l'économie, expansion du digital, évolution des modes de management, nouvelles formes de relation client. En 2015 la fonction commerciale est plus que jamais le moteur de nos entreprises mais surtout le seul contact humain qui relie au client. Elle porte le paradoxe de devoir rester traditionnelle tout en étant moderne. Ce baromètre 2014/2015 est une référence et une source de réflexion destinée aux managers français pour faire évoluer leurs organisations et pratiques managériales vers une nouvelle performance économique, humaine et digitale.

Vincent Caltabellotta, Directeur de l'Observatoire National des Dirigeants Commerciaux de France

UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

1860 répondants



**Directions générales
et commerciales
ou responsables commerciaux**



**Commerciaux ou
professions assimilées**



Ressources Humaines

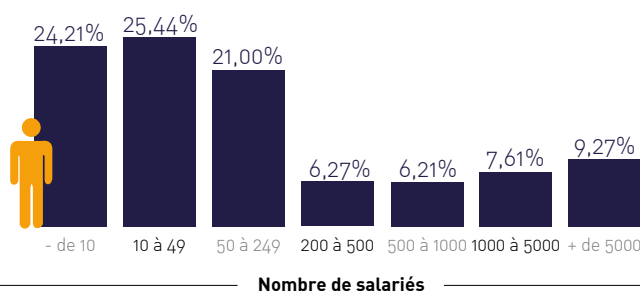
L'échantillon du baromètre représente globalement la diversité et la structure de l'économie française.

Toutes les tailles d'entreprises, de la TPE aux Grands Comptes se sont exprimées, l'ensemble des secteurs d'activités avec une légère sous-représentativité du bâtiment et de l'agriculture, le BtoB (légèrement sur-représenté) et le BtoC, mais également la diversité des régions et des générations. Cette qualité d'échantillon nous permet d'apporter des résultats de référence pour les années 2014 et 2015.

SECTEURS D'ACTIVITÉS

- 29,91%** Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration
- 20,67%** Services aux entreprises
- 15,26%** Industrie manufacturière, autres industries
- 9,01%** Autres activités de services
- 7,57%** Activités financières et d'assurances
- 5,25%** Construction
- 4,59%** Information et communication
- 3,70%** Activités immobilières
- 1,77%** Agriculture, sylviculture et pêche
- 1,27%** Administration publique, enseignement, santé, action sociale
- 1%** Services à la personne

TAILLE DES ENTREPRISES



NIVEAU D'EXPÉRIENCE DES RÉPONDANTS

	- de 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	+ de 20 ans
En %	24,07%	27,39%	26,97%	21,58%

Le niveau d'expérience du panel est très équitable selon les tranches étudiées.

Va-t-on vers un rajeunissement de la fonction ?

1. ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE 2012 À 2015

7 DES PRÉVISIONS LÉGÈREMENT À LA HAUSSE

Globalement depuis 2012, les entreprises ont une masse de commerciaux équivalente. Les prévisions sont à la hausse pour 2015.



des entreprises avaient augmenté leur masse salariale commerciale. 27% prévoyaient de la baisser.



des entreprises avaient augmenté leur masse salariale commerciale. 29% prévoyaient de la baisser.



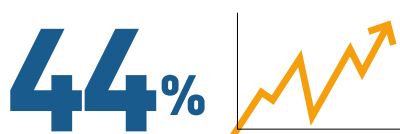
des entreprises pensent augmenter leur masse salariale commerciale. 18% prévoient de la baisser.

Le panel nous apprend aussi que seules 30% des entreprises savaient anticiper cette évolution (entre oct. et déc. 2014).

Sans parler d'incertitude négative, ce chiffre nous apprend la difficulté d'anticipation des managers. Cette difficulté peut être due à une lacune organisationnelle ou une vision marché incertaine.

7 LA RAISON DE CETTE ÉVOLUTION RESTE CLASSIQUE

La masse commerciale est globalement en relation avec le CA, mais pas seulement.



feront évoluer leur masse salariale commerciale selon les prévisions d'augmentation ou de baisse d'activité.

Donc 66% feront évoluer leur structure pour d'autres raisons.



feront évoluer leur structure après un changement d'équipe managériale, un rachat ou fusion.

Soit 1/4 des entreprises, ce qui peut paraître finalement important.



des entreprises affirment que cette évolution est en lien avec le CA,



disent que la variation a été plus rapide que celle du CA,



alors que 23,5 nous affirment le contraire.

Une analyse différente nous apprend donc que 48% des entreprises ont des variations décalées avec le CA.

Ce chiffre est logique du fait de la différence de temps entre les ventes et l'évolution d'une structure organisationnelle plus difficile à faire évoluer.

7 LES COMMERCIAUX ITINÉRANTS PRIVILÉGIÉS

Globalement 2015 devrait afficher une légère reprise des recrutements en volume, avec une préférence pour les itinérants.

L'équilibre (baisse vs hausse des effectifs) est largement en faveur de cette population. En seconde place, les services clients.

Les commerciaux sédentaires **devraient être les moins impactés par cette variation**, avec une population assez stable.

	En baisse	Stable	En hausse
Itinérants	12%	60%	29%
Sédentaires	8%	76%	16%
Service Client	11%	69%	20%
Autres	9%	80%	11%

2. RECRUTEMENT 2015

UNE CERTAINE DIFFICULTÉ À RECRUTER

37,35% des directeurs commerciaux pensent qu'il est plus difficile de trouver les collaborateurs par rapport aux 5 dernières années.

53,5% La majorité pense que la difficulté est similaire, malgré l'augmentation du nombre de compétences demandées et les niveaux de formation en hausse.

9,2% Une minorité pense que trouver des collaborateurs est plus facile qu'avant.

L'ÉVOLUTION DES FONCTIONS

22% des entreprises comptent créer de nouveaux types de postes commerciaux.

78% des entreprises n'envisagent pas cette évolution.

Cela signifie que ces entreprises font évoluer leurs métiers ou leur organisation commerciale. Il ne s'agit pas forcément de nouveaux métiers mais plutôt de faire évoluer sa structure. Ceci nous apporte une vision de la dynamique organisationnelle. Elle est donc assez faible à l'heure où l'innovation et la transformation digitale sont au cœur des problématiques commerciales.

LES JEUNES ONT LE VENT EN POUPE

75% des embauches prévues seront des moins de 10 ans d'expérience.

25% pour les 10 à 40 ans d'expérience.

Au sein de ces 75%, le découpage est à peu près équivalent entre les jeunes diplômés, les moins de 5 ans, les 6 à 10 ans d'expérience.

4 En général les entreprises prévoient une répartition des niveaux d'expérience tout en restant globalement sur des profils inférieurs à 10 ans.

L'AVIS D'EXPERT :

En France, le recrutement des commerciaux est très dynamique avec une forte demande de candidats évolutifs disposant d'une première expérience réussie. Ainsi les jeunes diplômés ayant réalisé une alternance ou disposant d'une première expérience sont très appréciés des recruteurs. Bien que le diplôme n'entre pas systématiquement dans les critères de recrutement, les diplômés de bac + 2 et plus sont fortement appréciés. Nous notons d'ailleurs un intérêt de plus en plus fort pour les candidats très diplômés (bac+4/5) ou doublement diplômés (technique et commercial).

Quant aux difficultés de recrutement, citées par près de la moitié des recruteurs comme plus accrues qu'en 2012, elles conduisent de plus en plus d'entreprises (46%) à externaliser leur recrutement à des professionnels.

Par Lionel DESHORS, Fondateur et dirigeant de CCLD RECRUTEMENT, leader Français du recrutement des Fonctions Commerciales

L'EMBAUCHE DES DÉBUTANTS ?



1 entreprise sur 2 a embauché des débutants dans les deux dernières années (sur 1061 répondants). C'est peu et beaucoup à la fois.



Cela signifie que 45% des entreprises n'embauchent pas de débutants et se concentrent sur les profils ayant déjà une expérience.



Cela met en évidence la nécessité pour les jeunes d'avoir, à travers leurs stages ou un cursus en alternance, une 1^{ère} expérience professionnelle.

7 LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

+ DE 2 ANS D'EXPÉRIENCE

L'expérience professionnelle	29%
La connaissance de votre secteur	25%
Les traits de caractère	25%
Les diplômes/la formation initiale	19%
Autres	2%

Le faible écart entre les 3 premiers critères nous amène à confirmer que les qualités comportementales et d'expériences sont des critères essentiels aux fonctions commerciales.

La fonction commerciale reste donc une réelle question de savoir-être et d'expérience plus que de diplôme. En revanche, l'analyse des niveaux d'études (voir plus loin) nous apprend que le **diplôme est aujourd'hui un passage obligé plus qu'un critère distinctif**.

Il est intéressant de voir que les jeunes recrutés sont très lucides sur ce point puisque qu'ils sont 17% seulement à considérer que le niveau d'étude était un critère important lors de leur 1^{er} recrutement.

JEUNES DIPLÔMÉS

Le profil général du candidat (comportemental)	31,24%
Un début d'expérience terrain (ex : CDD, stages, périodes d'apprentissage...)	25,14%
Le diplôme commercial / école de commerce (ex : BTS, IUT, IAE, sup de co., ...)	24,13%
Le nombre d'années d'études (ex : Bac + x)	18,01%
Autres	1,48%

Le constat est similaire concernant le recrutement des débutants. Le profil et l'expérience sont essentiels. Le niveau du diplôme est important aussi mais il ne reçoit que 18% des réponses.

3. COMPÉTENCES & FORMATION

7 LES COMPÉTENCES ÉVOLUENT



90,1% pensent que les compétences en dehors du strict domaine commercial sont nécessaires.

Ces compétences sont relationnelles, soit la capacité à créer et développer son réseau.

Les compétences techniques liées au métier, c'est-à-dire à l'univers du secteur d'activité, les produits et services.

Enfin les compétences liées au digital.

Il est intéressant de noter la place de la culture générale plus importante que les compétences marketing ou linguistiques. Les «commerciaux» sont donc attendus aussi sur leur ouverture d'esprit et la maîtrise de leur environnement.

Les principales compétences recherchées sont :



Des savoir-faire classiques

Savoir évaluer les attentes du client, gérer son temps et ses priorités, maîtriser les techniques de négociation, ses produits et services ainsi qu'une bonne connaissance marché.



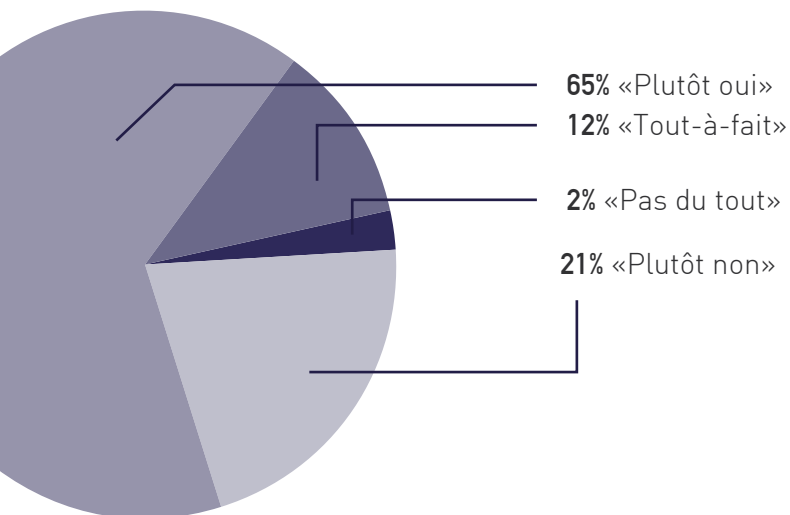
La communication transverse ainsi que le management de projet sont maintenant en bonne place auprès des commerciaux. Le commercial confirme son rôle croissant de coordinateur et d'entrepreneur.



Le commercial d'aujourd'hui n'est donc plus un travailleur solitaire. Il est connecté et anime un réseau interne de collaborateurs.

MAIS
23%

Soit presque 1/4 des managers commerciaux ne sont pas satisfaits du niveau de formation ou de compétence de leurs commerciaux.



Ce chiffre est inquiétant et amène 3 hypothèses :

- La difficulté des managers à recruter les bons profils, question souvent remontée par les dirigeants.
- De probables lacunes des managers eux-mêmes à faire monter en compétences leurs équipes ou tout simplement leur faire exprimer le meilleur de leurs savoir-faire.
- Les commerciaux eux-mêmes. Comme dans tout métier, certains ne sont «pas à leur place». La fonction commerciale met particulièrement en évidence tout déficit de savoir-faire ou de motivation.

Les métiers commerciaux sont des métiers jeunes.

57% des jeunes (- de 5 ans d'expérience) ont un niveau bac + 4/5 contrairement aux 6 à 10 ans d'expérience qui ont majoritairement un bac +2. Nous assistons donc à une évolution importante et rapide de la valeur du diplôme depuis 10 ans.

Les fonctions commerciales accueillent aujourd'hui des jeunes très diplômés.

Le niveau d'étude est donc un état de fait, un passage obligé pour les jeunes mais n'est plus un critère principal de recrutement. Dans les années 2000 un jeune diplômé de master 2 aspirait à des fonctions de management. Ce n'est plus obligatoire aujourd'hui.

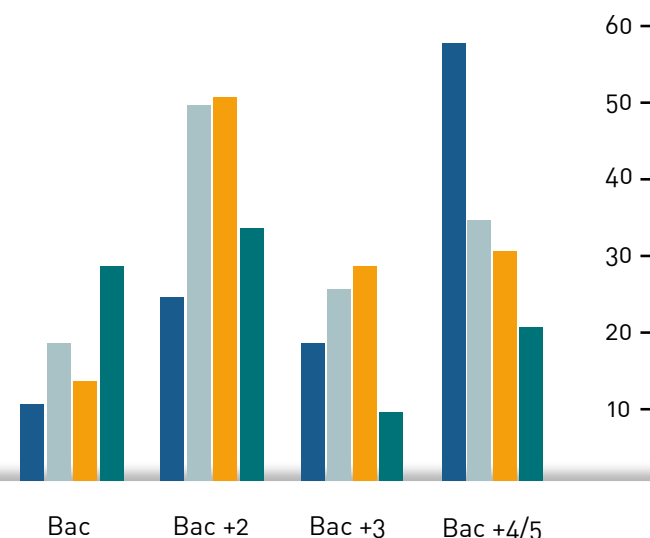
L'AVIS D'EXPERT :

La profonde mutation que connaît la fonction commerciale est de nature à attirer de nouveaux profils 3.0, parfois difficile à trouver. Dans un processus de vente où le contact client est limité, la relation physique doit être exceptionnellement soignée. Le commercial est moins vendeur que tisseur de liens forts, différenciateurs et durables avec ses clients, capable de co-concevoir des propositions de valeur finement personnalisées. Ce commercial est clairement digital, technologique et connecté, ambassadeur de l'entreprise au service d'un client autant attaché aux services et à l'expérience offerte qu'au produit lui-même. Il puise son énergie dans l'intelligence des données marketing mises à sa disposition. La fonction commerciale émergente n'a plus rien à voir avec les clichés qui brident parfois notre économie et ouvre de nouveaux horizons de carrière pour nos jeunes talents.

Par Jean-Pierre ROY, Directeur des Programmes Bac +4/+5, MSc & MBA, IDRAC, Ecole de commerce

➤ NIVEAU DE FORMATION INITIALE DES FONCTIONS COMMERCIALES SELON LE NIVEAU DES RÉPONDANTS

- - de 5 ans d'expérience
- 6 à 10 ans d'expérience
- 11 à 20 ans d'expérience
- + de 20 ans d'expérience



7 JOURS DE FORMATION REÇUS

Sur les produits & services
(en moy., hors formations techniques commerciales et managériales)

Sur les techniques commerciales & managériales
(en moy., hors formations sur les produits et services)

Nombre de jours sur 2013 et 2014	selon Dirco	selon Commerciaux
0 jours	10%	28%
1 à 3 jours	33,5%	26%
4 à 5 jours	26%	17%
6 à 10 jours	20%	12%
11 à 15 jours	5,5%	8%
16 jours et +	5%	9%

Nombre de jours sur 2013 et 2014	selon Dirco	selon Commerciaux
0 jours	22%	39%
1 à 3 jours	36%	26%
4 à 5 jours	23%	15%
6 à 10 jours	12%	11%
11 à 15 jours	3%	3%
16 jours et +	4%	6%

*Note : En cumulé, de 1 à 5 jours de formation. Il faut néanmoins faire attention au panel (dirco / commerciaux) qui font partie d'entreprises potentiellement différentes.

Des formations toujours orientées produits et services.

43% ou 60%* ? Les commerciaux et managers ne sont pas d'accord sur le nombre de jours de formation qu'ils ont reçu sur les produits et services qu'ils vendent.

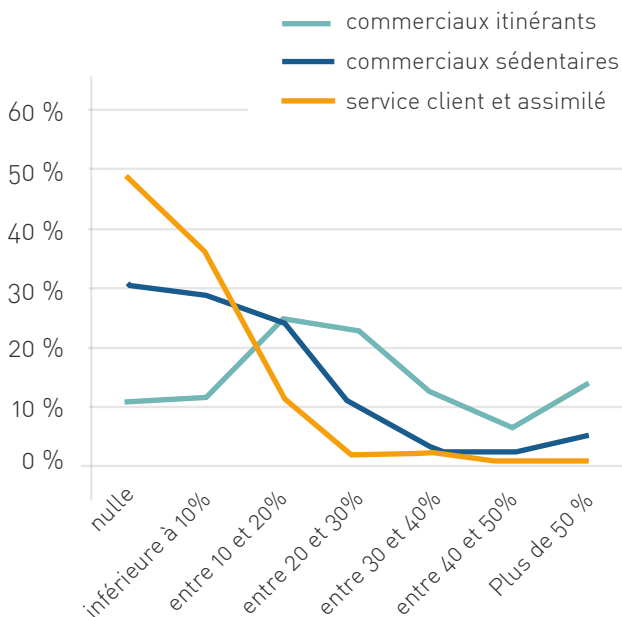
41% ou 59%* ? Les commerciaux et managers ne sont pas d'accord sur le nombre de jours de formation qu'ils ont reçu sur les techniques managériales et commerciales.

Par ailleurs 28% des commerciaux estiment ne pas avoir reçu de formation produits et services depuis 2 ans. 39% n'en ont pas reçu sur les techniques commerciales et de management.

Paradoxe : 78% pensent que la formation professionnelle est le meilleur outil pour faire progresser l'efficacité de l'équipe commerciale. Puisque 23% des managers ne sont pas satisfaits du niveau de compétences de leurs commerciaux, la formation reste un levier encore peu ou mal utilisé.

4. RÉMUNÉRATION

7 RÉPARTITION FIXE / VARIABLE



Graphique : part moyenne de variable dans la rémunération totale

Une rémunération globalement stable.

Il semble que globalement la rémunération des commerciaux tende vers une part variable stable voire légèrement supérieure. Il est à noter que beaucoup d'entreprises baissent cette part variable. Il est donc intéressant au-delà des chiffres, de voir qu'il y a des mouvements dans la rémunération variable des commerciaux.

D'après les prévisions la part variable devrait rester stable ou augmenter (28%) contre diminuer (12%).

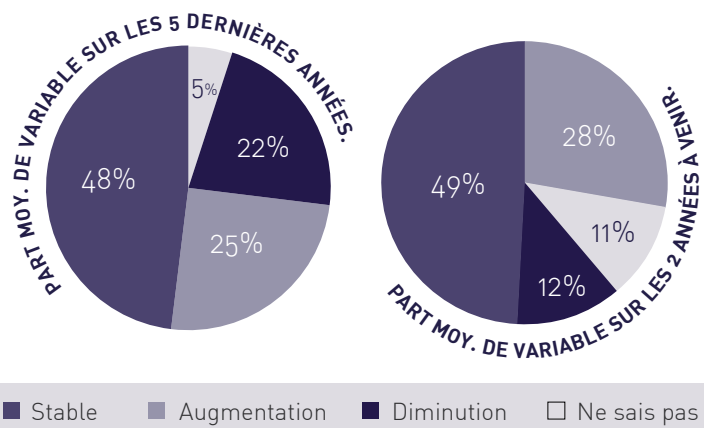
Les itinérants ne sont plus les seuls commissionnés.

11% des commerciaux itinérants, 30% des sédentaires et 45% des services clients n'ont pas de part variable dans leur rémunération.

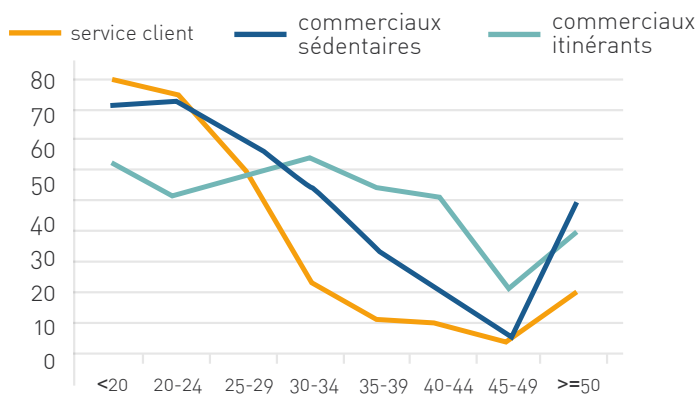
7 PART DES COMMISSIONS

20% ↔ 40% itinérants
10% ↔ 20% sédentaires
10% ↔ 20% services clients

Historiquement le commissionnement est affecté aux commerciaux itinérants. On peut se demander si cette forme de segmentation a encore du sens en 2015/2020. Effectivement la performance commerciale est de plus en plus répartie sur de nombreuses fonctions de l'entreprise. Elle ne porte plus uniquement sur le seul effort des commerciaux terrain.



➤ RÉMUNÉRATION FIXE DES COMMERCIAUX



Les itinérants conservent une rémunération fixe plus élevée en valeur que les autres fonctions commerciales. Ils ont aussi la part variable la plus élevée. Une fonction toujours bien rémunérée.

➤ UN SYSTÈME GLOBALEMENT ACCEPTÉ

Un système de rémunération globalement accepté et motivant. 91 % des commerciaux l'acceptent, 84% estiment qu'il leur permet d'atteindre leurs objectifs, 81% le trouve motivant et 79% en sont satisfaits.

Mais il est intéressant d'observer les 15 à 22% d'insatisfaits. Lorsqu'on sait que la performance des collaborateurs tient essentiellement de leur motivation, environ 1/5^{ème} des collaborateurs sont peut-être dans des conditions de non performance. Il est alors intéressant de se poser la question du recrutement (lien entre entreprise / attentes du candidat), et pourquoi pas des modes de rémunération plus individualisés que collectifs.



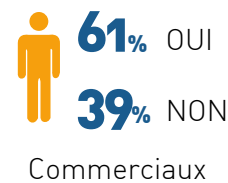
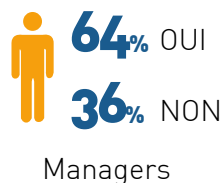
5. UNE PROFESSION OPTIMISTE ET RESPONSABLE

Malgré les secousses régulières de l'économie, la fonction reste optimiste. Si l'état du marché représente le risque principal, en termes de motivation tous favorisent leur épanouissement personnel. Les managers doivent donc être à l'écoute de ces besoins individuels plus que collectifs.

➤ LES GRANDES TENDANCES

- Les conditions matérielles, la manière d'approcher et servir le client, les méthodes de travail et le métier en lui-même.
- La pression, la tension et la rémunération en valeur.
- La culture commerciale, l'image de la fonction commerciale, la capacité des commerciaux à s'adapter et la rémunération

➤ OBJECTIFS 2015 : PLUTÔT CONFIANTS



➤ LES RISQUES DES MANAGERS

- 30%** Un marché en berne ou qui décroît
- 15%** L'évolution (positive ou négative) de mon équipe
- 13%** Mon évolution ou mon départ de l'entreprise
- 12%** La pression de la ma direction ou actionnaires

➤ LES RISQUES DES COMMERCIAUX

- 23%** Un marché en berne ou qui décroît
- 21%** Mon évolution ou mon départ de l'entreprise
- 14%** La pression de ma direction ou actionnaires
- 14%** Stagner dans mon épanouissement personnel, intellectuel ou social

➤ LES MOTIVATIONS DES MANAGERS

- 22%** Le développement de ma propre équipe
- 17%** Mon épanouissement personnel, intellectuel, social
- 14%** La reprise ou la croissance de mon marché
- 13%** Un départ pour une autre société/secteur d'activité

➤ LES MOTIVATIONS DES COMMERCIAUX

- 22%** Un départ pour une autre société/secteur d'activité
- 20%** Mon épanouissement personnel, intellectuel, social
- 18%** Mon évolution personnelle au sein de ma structure
- 12%** Une nouvelle structure ou nouveau management
- 12%** La reprise ou la croissance de mon marché

➤ QUID DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE ?

Pour améliorer la performance, commerciaux comme managers privilégient l'évolution de l'organisation commerciale, la formation, la culture client, les outils digitaux et une meilleure connaissance du marché. En revanche, ils ne sont que 5% à privilégier plus de commerciaux et 10% l'augmentation des salaires. Une profession parfaitement lucide sur ce qu'est la performance commerciale en 2015.