



Umaneo

Umaneo

Les Livres Blancs

**Recruter les
commerciaux**

“ Plusieurs compétences,
une seule expertise : l'humain

Amorçons tout d'abord notre propos avec une question d'ordre métaphysique : qu'est-ce qu'un commercial ? Prenez cela comme une ébauche de portrait, car nous affinerons par la suite. En faisant la moyenne entre différents dictionnaires, on obtient à peu près cela : qui a rapport au commerce, aux affaires commerciales. On vous imagine entièrement conquis par cette définition, n'est-ce pas ? Avec un tel bagage de connaissances, nul doute que votre recrutement s'annonce merveilleux !

Bien. Trêve de plaisanterie. Prenons un chemin détourné pour un peu plus de substance. Quels sont les rôles généraux d'un commercial ? La prospection, trouver de nouveaux clients, les fidéliser, élargir sa clientèle, vendre des produits, négocier, établir des contrats, accompagner les clients dans leur démarche d'achat. En somme, le commercial est avant tout au service du client. Il doit pouvoir anticiper, avoir une vision acérée de ce qu'il propose et savoir le mettre sous une certaine lumière.

Ensuite, pour bien saisir l'ampleur de ce qui nous intéresse ici, poursuivons par quelques chiffres. En 2018, les entreprises ont prévu de recruter jusqu'à 46 000 cadres commerciaux. 72 % des recrutements de cadres commerciaux sont jugés difficiles par les entreprises, contre 62 % en moyenne*. Le turn-over est quant à lui élevé et la pénurie de profils ainsi que le manque d'attractivité battent leur plein. Bouleversée par l'explosion du monde digital, la fonction a en elle-même subi de nombreuses métamorphoses. Pour les entreprises B2B, le marketing numérique pourrait permettre d'optimiser leurs forces de vente.

Rappelons également que, pour n'importe quelle entreprise dont la croissance repose sur la vente d'un produit ou d'un service, le business évolue essentiellement grâce aux forces commerciales. On recherche ainsi en priorité des cadres avec une solide expérience.

Enfin, et c'est là que trône le cœur de ce livre blanc : il existe plusieurs profils de commerciaux, qui se définissent par des caractéristiques et des critères précis. Nous allons donc pouvoir achever méticuleusement le portrait ébauché plus haut. Mais avant cela, le temps de la question épique que vous attendez tous est venu : comment doit-on s'y prendre pour recruter un commercial en 2019 ?

**note de conjoncture de l'APEC 2ème trimestre 2018*





SOMMAIRE

Les différents types de commerciaux

- Le commercial sédentaire
- Le commercial terrain ou commercial itinérant
- Le commercial chasseur
- Le commercial éleveur
- Le business développeur

Les différents statuts

- Le salarié
- L'agent commercial
- Le VRP
- Le prestataire de service

La rémunération

Quel management

- La présentation
- Le cadre et les objectifs
- Bien manager vos équipes
- Petite synthèse

Ce qu'Umaneo vous apporte



LES DIFFERENTS TYPES DE COMMERCIAUX

On ne le claironnera jamais assez sur tous les toits : avant de vous lancer dans un recrutement, définissez au préalable et méticuleusement votre besoin. Il serait fâcheux (pour ne pas dire catastrophique) de vous tromper de cible. Avez-vous besoin d'un commercial sédentaire ou itinérant ? D'un commercial-éleveur ou d'un commercial-chasseur ? On refait un point ici...

Le commercial sédentaire

Jusqu'ici, rien de complexe : un commercial sédentaire est un commercial qui travaille à partir d'un lieu fixe, n'ayant que très peu de déplacements à faire – voire aucun. Pour faire le suivi de ses clients, il tient un rôle intermédiaire entre les équipes de terrain (techniciens, télémarketing...) et marketing. Gérant bien souvent un portefeuille clients au sein de son entreprise, il est au centre de toutes les synergies car en relation avec les différents services de l'entreprise. Il travaille généralement en binôme, assurant le suivi de dossiers, les prises de rendez-vous, les études de marché, les devis, la préparation des offres clients et la bonne exécution des contrats.

En découle que ses deux acolytes, l'un inventé dans le courant du XIXème siècle et l'autre dans le courant du XXème siècle, lui sont absolument indispensables ! J'ai nommé : le téléphone et l'ordinateur. Le commercial sédentaire doit établir un lien de confiance avec ses clients, doit être à leur écoute, les conseiller, devancer leur besoin ou même créer un besoin qui n'existait pas auparavant. Il est en somme au service de la clientèle de votre entreprise

Ce que cela implique
pour votre recrutement

Vous devrez rechercher une personne au relationnel développé, qui sait être à l'écoute, diplomate et fin stratège.

Le commercial terrain ou commercial itinérant

Un commercial itinérant est un commercial qui effectue de nombreux déplacements au sein d'une zone géographique de prospection déterminée. Il parcourt des kilomètres pour démarcher et rencontrer de futurs prospects, développe des relations de confiance pour en faire des clients fidèles et réguliers.

En d'autres termes plus romanesques : il parcourt l'asphalte à l'aide de son carrosse pour conquérir de nouveaux clients ou fidéliser les clients acquis. La rencontre physique est pour lui ce supplément d'âme, cette force qui projette la dimension

relationnelle au plus haut. Il doit disposer de connaissances techniques suffisantes afin de proposer des solutions et des produits adaptés, qui se démarquent de la concurrence et dont il maîtrise toutes les caractéristiques.

Son rôle est extrêmement important dans le sens où il incarne le reflet de son entreprise auprès des clients. Il doit pouvoir adapter son discours en fonction de ses interlocuteurs et de leurs attentes. Il doit pouvoir les renseigner, les conseiller, mais aussi leur proposer de nouveaux produits et orienter leurs achats.

Ce que cela implique pour votre recrutement

Le commercial itinérant doit avoir un sens du relationnel développé, aimer l'autonomie, être un négociateur et diplomate hors pair ; ne doit pas avoir peur des périples solitaires et d'être éloigné de son équipe ; doit être résistant au stress, prévoyant, doit savoir gérer son emploi du temps et ses prospections avec la plus grande rigueur.

Le commercial chasseur

Comme son nom l'indique, le commercial chasseur aime traquer. C'est-à-dire qu'il aime partir à l'aventure, pour saisir et capturer de nouveaux marchés. Dans des termes plus directs : il va chercher la clientèle pour l'inciter à acheter. Une tâche ardue au regard de la forte concurrence. Petite comparaison fantaisiste et caricaturale : jetez un bout de viande dans un bassin de piranhas et regardez ce qu'il se passe ! Eh bien, sur le marché, les agents concurrents feront tout pour débusquer la clientèle des autres.

Le commercial chasseur doit maîtriser parfaitement les différentes techniques de vente afin de convaincre un client ou une cliente qui n'a rien demandé (prospection à froid). Il doit avoir une forte personnalité, être capable d'analyser méticuleusement les profils psychologiques

de ses prospects. Ses compétences sociales lui permettent d'identifier les décideurs au sein d'une entreprise et de gagner rapidement leur confiance. Il sait où cueillir le chaland et comment, soutenue par sa fibre de négociateur chevronné, l'inciter à commander. Son rôle est donc d'étoffer le portefeuille clients (et par conséquent de développer le chiffre d'affaires de votre entreprise) que le commercial éleveur se chargera ensuite d'entretenir.

Profil de commercial généralement sollicité par les entreprises dont le chiffre d'affaires a tendance à stagner, notamment dans les secteurs plutôt jeunes comme les technologies de l'information, l'ingénierie, le conseil ou des secteurs extrêmement concurrentiels comme l'agroalimentaire.

Ce que cela implique pour votre recrutement

Le commercial chasseur doit avoir un tempérament de conquérant : il est à l'aise avec la prospection téléphonique et physique, n'a pas peur du refus et sait se montrer patient et persévérant. Il doit être organisé (pour relancer les prospects « je n'en ai pas besoin pour le moment ») et avoir un bon sens relationnel.

Le commercial éleveur

Comme écrit plus haut, le commercial-éleveur est celui qui gère un portefeuille clients. Il a pour objectif de fidéliser ses clients, de leur présenter et de leur proposer de nouveaux produits, avec pour finalité de développer son chiffre d'affaires. Il met donc en œuvre une démarche commerciale privilégiant le long terme.

Le commercial éleveur dispose d'un véritable sens de l'organisation. Il est rigoureux, patient, stratégique, prend le temps nécessaire pour monter

ses actions et comprendre le fonctionnement de vos clients. À la pointe des dernières techniques, il inspire confiance, sérénité et stabilité à vos clients, tout en leur apportant des solutions qualitatives.

Il exploite sa base client à 100% en débusquant le moindre besoin non couvert ou en supplantant des fournisseurs secondaires.

Ce profil de commercial est généralement recherché par l'industrie et les secteurs de niche.

Ce que cela implique pour votre recrutement

Dans ce type de recrutement, vous devez rechercher une personne qui connaît bien son secteur d'activité, son portefeuille de produits. Il doit inspirer confiance à vos clients : son écoute, son sens relationnel, sa stabilité dans le poste et dans l'entreprise sont des facteurs clés pour gérer un portefeuille tel que celui-ci.

Le business développeur

Le buz dev, comme on l'appelle dans les milieux autorisés (le numérique, le monde de la start-up) est un commercial qui ne prétend pas l'être. Il a en charge le développement du portefeuille client de l'entreprise, et donc du chiffre d'affaires, mais préfère développer sa clientèle en s'appuyant sur son réseau (existant ou à créer) et sur son implication dans les différentes manifestations qui peuvent mettre en avant l'entreprise.

Il va créer des partenariats, avec des clients mais aussi des distributeurs, des fournisseurs et même pourquoi des concurrents qui peuvent devenir des prescripteurs. Mais vous êtes fou ? Oh oui ! Le business développeur court-circuite les lois du marché et de la libre concurrence en fricotant avec toutes les personnes qui peuvent le mettre en relation avec son client idéal.

Ce que cela implique pour votre recrutement

Le business développeur doit être un vrai réseuteur : il aime les conférences, les afterwork, les soirées entrepreneurs. Il aime développer son réseau, tisser sa toile. Mais attention aux erreurs de casting : recruter une personne avec un réseau important n'est pas toujours pertinent ! Qui vous dit que cette personne va vouloir mettre son réseau à la disposition de votre entreprise ?



LES DIFFERENTS STATUTS

Comme pour tous les métiers, on peut embaucher, mais aussi sous-traiter, créer des partenariats... Le métier de commercial ne déroge pas à la règle. Plus encore, il propose une variété de statuts très variés. Comment s'y retrouver ?

Le salarié

Le commercial intègre l'entreprise dans le cadre d'un CDD ou d'un CDI. Il bénéficie donc de la protection juridique des salariés, le Code du travail.

À savoir :

- sa rémunération peut être fixe avec une partie variable ;
- il doit rendre des comptes à son employeur.

les personnes qui peuvent le mettre en relation avec son client idéal.

AVANTAGES

Le salarié fait partie de l'entreprise, il a donc les mêmes droits, mais surtout les mêmes devoirs que tout autre salarié. Il est notamment tenu au secret, à la loyauté envers son employeur et on peut faire figurer dans son contrat des clauses de non concurrence. Tous ses outils de travail appartiennent à l'entreprise, y compris son fichier de prospection.

INCONVENIENTS

Il faut bien définir le mode de rémunération pour qu'il soit à la fois motivant, incitatif, mais aussi sécurisant. Et pour l'entreprise, la rémunération doit être à la fois réaliste et maîtrisée.

L'agent commercial

L'agent commercial est un prestataire de services de vente qui assure une fonction d'intermédiaire de commerce pour une ou plusieurs entreprises. Il a pour mission de promouvoir des produits et de développer la clientèle d'une société tout en ayant un statut d'indépendant. Véritable chef d'entreprise, il opère sur des marchés spécifiques en tant que partenaire des sociétés « mandants » avec lesquelles il a signé un contrat : « mandat ». Il peut travailler en nom propre ou en société, seul, engager du personnel ou travailler avec d'autres agents. Il agit pour le compte d'industriels, de producteurs et de commerçants sur un secteur économique et/ou géographique déterminé. Enfin, travailleur non salarié, il doit de ce fait s'acquitter de charges sociales.

AVANTAGES

L'agent commercial est souvent payé uniquement à la commission. S'il ne fait pas rentrer de chiffre d'affaires, cela ne coûte rien à l'entreprise

INCONVENIENTS

L'agent commercial est souvent payé uniquement à la commission. S'il ne fait pas rentrer de chiffre d'affaires, cela ne coûte rien à l'entreprise

Le VRP

Le Voyageur Représentant Placier est un représentant exclusif : il ne peut pratiquer d'opérations pour son compte ou exercer d'autre profession. Lié par un contrat de louage de services à une ou plusieurs entreprises (monocarte ou multicarte), il doit le respecter au même titre qu'un salarié. Sa rémunération se constitue le plus souvent d'un fixe et d'une commission sur chiffre d'affaires. Il bénéficie par ailleurs d'une protection sociale de salarié, contrairement à l'Agent Commercial qui paie l'ensemble de ses charges en tant que TNS (travailleur non salarié).

AVANTAGES

Le VRP est un compromis intéressant entre le salariat et l'agent co. Il connaît généralement bien son secteur (donc vos clients) car il est spécialisé dans une domaine (l'alimentaire en GMS par exemple), ce qui peut vous faire gagner du temps.

INCONVENIENTS

Le VRP, surtout multicarte, travaille aussi pour vos concurrents (ou presque). Il aura donc tendance à privilégier les produits qu'il vendre le plus facilement ou qui seront le plus rentable pour lui.

Le prestataire de service

Pour les entreprises qui souhaitent externaliser. Opérationnel mais dispendieux, le prestataire effectuera des missions ponctuelles auprès de la clientèle. Bien que son efficacité soit avérée, il ne sera pas le reflet idéal de l'image que l'entreprise souhaite véhiculer.

AVANTAGES

Ces sociétés sont généralement capable de déployer une force de vente rapide et efficace sur le terrain. C'est un allié incontournable pour un lancement de produit à grande échelle par exemple, ou pour doper un secteur géographique en berne..

INCONVENIENTS

Le coût de ces prestations est généralement très élevé. Il doit être bien réfléchi et coordonné avec les campagnes de communication adéquates. Leur intervention relève d'une grande organisation en interne comme en externe.



LA REMUNERATION

Vous avez le choix entre le troc, le sac d'or et le bitcoin. Pour les sceptiques, merci de poursuivre la lecture... Les entreprises sont principalement à la recherche de profils de commerciaux à haute valeur ajoutée, dotés d'une expérience solide et de qualifications éprouvées. Elles proposent ainsi généralement des packages de rémunération composés d'un fixe fort et d'un variable intéressant.

La rémunération varie par ailleurs selon le niveau d'études (école d'ingénieur, école de commerce, parcours autodidacte), le secteur d'activité, la région d'exercice et l'état du marché de l'emploi.

L'équilibre fixe / variable

La rémunération d'un commercial repose sur deux objectifs majeurs : le motiver afin qu'il obtienne les meilleurs résultats et lui proposer un salaire qu'il estime être en adéquation avec l'effort fourni. La partie variable directement liée ne doit cependant pas dépasser les 30% de la rémunération globale. En effet, une fois ce seuil franchi, il est presque impossible pour un dirigeant commercial de la rendre nulle ou quasi nulle si les performances escomptées ne sont pas au rendez-vous. En outre, une partie variable trop faible – inférieure à 10% – peut générer un comportement contre-

productif : le commercial sera payé autant à ne rien faire qu'à vendre.

L'idéal est donc que la part variable du salaire commercial soit réversible : elle doit pouvoir passer par 0 pour un collaborateur en sous-performance (en d'autres termes : qui n'en rame pas une). Elle doit également être comprise entre 10% et 30% de l'assiette salariale globale. En adoptant cette méthode, vous ne faites pas qu'entretenir la motivation de vos équipes, vous les galvanisez, les encouragez à se surpasser !

Rémunération sur objectifs, classement ou commissionnement ?

Il faut tout d'abord définir une base correcte de salaire fixe/variable et donc déterminer en premier lieu le salaire fixe (entre 70% et 90% du global) en fonction des tendances du marché et de vos objectifs d'entreprise. Ce dernier doit bien entendu refléter la fonction, les qualifications,

les compétences et l'expérience nécessaire à la bonne tenue du poste.

Pour établir ensuite la prime variable, il vous faut définir au préalable des objectifs quantifiables et facilement évaluables.

Sur quels critères doit-on baser le commissionnement ?

Le chiffre d'affaires générés est celui qu'on pourrait privilégier d'emblée ! Mais attention, chiffre d'affaires ne veut pas dire marge. Est-ce que le commercial a le pouvoir de négocier la marge avec son client ? Si c'est le cas, mieux vaut ne pas le commissionner sur le chiffre d'affaires, car il pourrait être enclin à raboter les marges pour vendre plus... et ce n'est pas ce que vous voulez !

l'ouverture de nouveaux comptes (avec un minimum de chiffre d'affaires à la première commande par exemple)

Si vous êtes plutôt en recherche de fidélisation, instaurez un bonus-malus sur le renouvellement des commandes ! Ou des primes sur de nouveaux produits vendus...

Le commissionnement sur la marge est parfois difficile à calculer selon le type de produit ou prestation vendu. Et tout dépend de votre stratégie : si vous êtes plutôt en recherche de nouveaux clients, prévoyez un commissionnement à

Et pourquoi pas privilégier l'effort collectif à une rémunération individuelle ? ou l'inverse ? A vous de voir. Soyez créatifs, mais surtout soyez SMART (Simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel)



QUEL MANAGEMENT ?

Démolissons tout d'abord un mythe : les commerciaux ne sont pas directement responsables du chiffre d'affaires de l'entreprise. Atteindre les objectifs, définir le positionnement de l'offre, la politique de prix et de marché relèvent de la responsabilité des dirigeants et des managers. Ainsi, pour favoriser leurs performances, les commerciaux ont besoin d'outils (argumentaire, fiches-produits, présentation des clients-type) mais aussi de liberté !

La présentation

Et oui, la présentation de votre entreprise se positionne bien entendu en tête de liste. Le commercial fraîchement recruté se retrouve parachuté dans un nouvel univers dont il a besoin de connaître rapidement les fondements, les valeurs, les équipes, l'offre, les questions traditionnelles à poser lors du premier contact et celles auxquelles il doit répondre.

Cette présentation doit être concise, percutante et finement travaillée en amont, car c'est elle qui posera la première pierre de cette collaboration

(normalement) appelée à durer. Votre nouvelle recrue doit pouvoir identifier parfaitement le positionnement de votre entreprise et de son offre, ce qui lui permettra de se différencier et de prendre une posture tranchant avec celle de ses confrères.

La présentation de votre entreprise est en somme primordiale, car elle met en perspective la relation, amorce un dialogue plus à même de s'enrichir par la suite et prépare le terrain de création de vos commerciaux.



ASTUCE

Allons plus loin : et si la présentation de l'entreprise était la première question que vous posiez à vos candidats ? Histoire de vérifier qu'ils sont en adéquation à ce que vous souhaitez transmettre à vos clients

Le cadre et les objectifs

Afin de poser un cadre propice au bien-être et à la performance, la démarche commerciale de votre entreprise doit être structurée par un plan d'actions, ce qui clarifiera la vision (et donc les projections) de votre équipe et lui donnera les

clefs nécessaires pour y diluer sa propre manière d'opérer. Il faut de ce fait mettre en place un système de debriefings individuels et de points d'équipe réguliers.



ASTUCE

Un bon CRM (logiciel de gestion de la relation client) peut vous aider à formaliser votre démarche commerciale et surtout à suivre vos indicateurs commerciaux.

Bien manager vos équipes

Atteindre les objectifs est absolument indissociable d'un bon travail en équipe. En mettant en place ce dont on a parlé plus haut, vous poursuivez trois objectifs essentiels en management :

- Piloter le plan d'action
- Garder le contact avec vos collaborateurs, avec le terrain, afin de faire remonter les informations nécessaires pour une éventuelle amélioration.
- Motiver vos collaborateurs en entretenant un dialogue propice à l'échange et à l'écoute. S'intéresser à l'activité de vos collaborateurs ne peut que privilégier un rapport professionnel de qualité.

Piloter le développement commercial d'une TPE-PME passe, vous l'aurez compris, par une bonne présentation de votre entreprise, l'instauration d'un dialogue de confiance et de réunions régulières avec vos équipes. Celles-ci sont en effet indispensables à tout bon management qui se respecte car elles permettent de faire le point, de valider ce qui fonctionne bien et de proposer des pistes d'amélioration pour ce qui fonctionne moins bien. Travailler dans un esprit constructif vous assure efficacité, sérénité et (normalement) succès.

Ce qu'Umaneo vous apporte...

Umaneo se positionne en tant que partenaire-expert auprès des chefs d'entreprise. Notre rôle est de proposer, tant en termes de recrutement que de conseil, formation ou coaching RH, des solutions efficaces et directement applicables.

Si vous estimez que vous ne maîtrisez pas assez le sujet, que persistent des zones d'ombre que vous souhaitez éclaircir ou que vous souhaitez externaliser vos recrutements, n'hésitez pas à nous solliciter, nous discuterons ensemble de votre projet et de ce que nous avons de mieux à vous proposer.

The logo for Umaneo, featuring the word "Umaneo" in a white, sans-serif font on a blue background. The letter 'U' is stylized with a curved top and a vertical bar on the right side.

Umaneo

www.umaneo.fr