

LE RECRUTEMENT DE CADRES COMMERCIAUX : PRATIQUES ET ENJEUX

Les études de l'emploi cadre - septembre 2009

ÉTUDE QUALITATIVE AUPRÈS DES
RECRUTEURS DE CADRES COMMERCIAUX



Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (Medef, CFE-CGC, CFDT Cadres, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

L'étude (conception, direction et synthèse) a été menée par le pôle Recherche et Développement du Département Études et Recherche de l'Apec:

France Lhermitte, Assistante chargée d'études

Laurence Bonnevaux, Chargée d'études

Hélène Peureux, Responsable d'études

Raymond Pronier, Manager du pôle Recherche et Développement

L'interrogation téléphonique a été confiée à la société Le Terrain.

Septembre 2009

SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE ■

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ■

INTRODUCTION : LES CADRES COMMERCIAUX ET LA CRISE ■

LE MÉTIER DE COMMERCIAL ■

I. Le métier de commercial	—	p. 9
La fonction commerciale en quelques chiffres	—	p. 9
De multiples réalités sous une même appellation	—	p. 12
Zoom sur l'évolution des métiers dits « commerciaux »	—	p. 13
II. Le candidat « idéal » : représentations et réalités	—	p. 15
Des attentes élevées de la part des recruteurs...	—	p. 15
... confrontées à certains clichés sur les métiers commerciaux	—	p. 17
Zoom sur l'évolution de l'image du métier de commercial	—	p. 18
Un recours fréquent à l'interne : Une voix d'accès au candidat « idéal » ?	—	p. 20
III. Impact sur le recrutement	—	p. 21
Une transmission des attentes entre opérationnels et recruteurs pas toujours explicite	—	p. 21
Un sourcing pour assurer des candidatures adaptées	—	p. 22
Gérer une masse de candidatures	—	p. 24
Outils et critères de tri	—	p. 24
Du candidat idéal au candidat accessible	—	p. 25
Zoom sur l'offre de formations externes/internes	—	p. 27
Le « tempérament » : une difficulté pour la sélection	—	p. 28
Zoom sur le processus de recrutement des commerciaux	—	p. 31

MÉTHODOLOGIE

L'étude a été réalisée via une enquête qualitative confiée à la société Sociovision, auprès d'entreprises et de cabinets de recrutement : 9 entretiens en entreprises et 5 en cabinets de recrutement. Ces entretiens se sont déroulés pour certains en face à face, pour d'autres par téléphone. La conduite des entretiens a eu lieu entre janvier 2009 et avril 2009.

Les entreprises ayant participé à cette étude recouvrent des secteurs variés : banque (BtoC), assurance (BtoC), grande consommation alimentaire (BtoB), services informatiques (BtoB), industrie chimique (BtoB), ingénierie commerciale (BtoB), travail temporaire (BtoB et BtoC).

Les cabinets de recrutement rencontrés sont plutôt de petites tailles et sont situés, pour quatre d'entre eux, en province. Certains sont généralistes alors que d'autres sont spécialisés, par exemple dans les métiers de l'assurance.

Certains secteurs d'activité sont peu ou pas représentés – comme la distribution – posant ainsi des limites aux résultats d'analyse, notamment en termes de comparaison et d'identification de lignes de rupture. En outre, l'étude souligne les impacts de l'échantillon pour une telle problématique : les fonctions regroupées sous le terme de « commerciales » recouvrent des réalités très différentes et des logiques diversifiées de recrutement selon un grand nombre de facteurs (taille d'entreprise, nature du produit, secteur d'activité, proportion de commerciaux, etc.).

Le contexte de crise économique et ses impacts sur les entreprises ont rendu la réalisation de cette étude difficile, notamment en raison de la surcharge de travail des responsables de ressources humaines (en partie du fait de réorganisations), de leur faible intérêt à parler de recrutements perçus comme étant peu d'actualité, ainsi que de la réticence à communiquer vers l'extérieur.

Cet échantillon a néanmoins permis de mettre en évidence un certain nombre d'enseignements sur le recrutement des cadres commerciaux, communs à tous ces secteurs d'activité et types de recrutement.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Les entreprises ou cabinets de recrutement ne mentionnent pas à l'heure actuelle de difficultés majeures à trouver des candidats et à pourvoir les postes, comme cela a pu être le cas les années précédentes. En revanche, certaines difficultés existent dans le processus de recrutement. Elles concernent en particulier la grande quantité de candidatures peu adaptées qui se présentent, la difficulté de certaines entreprises à ajuster leurs attentes au vivier de candidats et des enjeux spécifiquement liés au type de « tempérament » recherché pour les postes commerciaux.

Nombre d'entreprises reçoivent beaucoup de candidatures qui ne sont pas adaptées aux postes de cadres commerciaux qu'elles cherchent à pourvoir.

Cette difficulté relève de plusieurs facteurs. D'une part, l'appellation « cadre commercial », recouvre une grande diversité de réalités et peut poser des problèmes depuis l'expression du besoin de recrutement jusque dans la description du poste. D'autre part, les clichés sur cette fonction sont tels qu'elle a une mauvaise image dans les écoles de commerce, alors que dans le grand public, elle jouit de l'image d'une activité assez facilement accessible et aux rémunérations attractives.

Pour trouver des candidatures adaptées, les recruteurs ont recours essentiellement aux canaux de sourcing Internet. Plus ou moins diversifiées selon les entreprises, les stratégies de sourcing peuvent être regroupées en deux familles qui sont complémentaires : l'une axée sur la sollicitation de candidatures et l'autre sur la recherche de candidats sans faire circuler d'offre.

Face à une importante quantité de candidatures, les recruteurs ont recours à diverses stratégies de tri, notamment automatisées, et à plusieurs séries d'entretiens, dont un pré-entretien téléphonique quasi-systématique.

Les fortes attentes des entreprises pour les postes de cadres commerciaux sont à la source de certaines difficultés qu'elles connaissent pour les pourvoir.

Pour nombre d'entreprises, la fonction commerciale représente un enjeu stratégique important qui peut les mener tantôt à se tourner vers le recrutement interne, tantôt à avoir des attentes élevées pour le recrutement externe.

La recherche de doubles compétences, à la fois techniques et commerciales, prend des formes différentes selon les entreprises. En fonction de différents facteurs, dont la « complexité » du produit à vendre et les dispositifs de formations dont elles se sont dotées ou non, les entreprises donnent priorité soit aux compétences techniques, soit aux compétences commerciales.

Au-delà des compétences, les entreprises attendent des candidats un « tempérament » commercial. Paradoxalement, ce tempérament, cette fibre commerciale, est à la source d'une série de difficultés dans le processus de recrutement.

Les recruteurs cherchent des candidats qui soient tout particulièrement ambitieux, autonomes, convaincants et capables de « vendre n'importe quoi à n'importe qui ».

Le fait qu'ils possèdent ces qualités peut rendre les entretiens d'embauche délicats puisque les candidats y joueraient un rôle, celui d'un vendeur. Pour plusieurs recruteurs, les techniques de mises en situation, les entretiens longs, les vérifications de références sont des stratégies plus adaptées que l'entretien classique pour le recrutement de cadres commerciaux. Cette disposition mène également à des négociations salariales systématiques et les enjeux de statut et de package de rémunération sont particulièrement importants aux yeux de la population des cadres commerciaux. Parfois même, leur capacité à négocier ce package est un critère d'évaluation pour le recrutement.

Enfin, dans certaines entreprises, l'autonomie des cadres commerciaux pose problème pour le suivi de leur activité et la validation de la période d'essai, tout comme leurs ambitions posent éventuellement des difficultés pour leur évolution au sein de l'entreprise.

Les enjeux du recrutement des cadres commerciaux qui ont été identifiés offrent des pistes de réflexion pour faciliter ces recrutements.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Identifier et définir précisément les profils des postes de cadres commerciaux à pourvoir notamment en s'appuyant sur une subdivision opérationnelle des métiers du commercial, par exemple à l'aide des référentiels métiers¹. Parmi ces subdivisions, on peut mentionner quelques pistes: prospecter de nouveaux clients/développer des clients existants, vendre un produit « simple »/vendre un produit « complexe », etc.

Cela permettrait aux candidats de se positionner plus judicieusement, et aux entreprises de trier plus aisément les candidatures. À moyen terme, cela faciliterait la transmission des besoins internes des équipes métiers aux équipes RH. Enfin, à plus long terme, ces subdivisions plus pointues participeront à déconstruire le discours selon lequel ces fonctions sont accessibles à tous.

Investiguer et préconiser des techniques d'entretien adaptées aux commerciaux

Pour répondre à l'inconfort ressenti vis-à-vis des techniques d'entretien classiques, des réflexions pourraient être menées sur des techniques d'évaluation afin de prendre en compte les difficultés et paradoxes liés au tempérament des commerciaux. Les tentatives innovantes de mises en situation semblent avoir été prometteuses dans les entreprises où elles ont été réalisées.

Pour résumer les pistes pour les entreprises:

Définir clairement le type de commercial recherché.

Établir un cahier des charges réaliste: déterminer si la priorité est à la compétence commerciale ou à la compétence technique.

Systématiser un pré-entretien téléphonique.

Réaliser des entretiens avec mises en situation.

Contrôler les références des candidats.

Mettre en place des dispositifs de formation (sur l'expertise technique ou commerciale).

Mettre en place des dispositifs de suivi de la prise de fonctions (coaching, tutoring, etc.).

De leur côté, les candidats doivent:

Identifier le type de poste commercial recherché.

Se préparer à des entretiens téléphoniques, à des mises en situation.

Faire preuve de transparence, d'humilité et de capacité de reporting lors des entretiens.

Bien évaluer tous les aspects du package de rémunération dans la comparaison de deux postes.

Ne pas hésiter à négocier le salaire.

Enfin, améliorer l'image du métier auprès des écoles et du grand public pourrait être bénéfique. Une communication en ce sens n'est néanmoins pas simple à envisager dans la mesure où, contrairement à un secteur d'activité, il n'existe pas une institution pouvant prendre en charge une telle campagne.

Mais les entreprises gagneraient peut-être aussi à élargir leurs benchmarks des conditions de travail et de rémunération aux autres métiers sur lesquels débouchent les écoles de commerce pour rendre les postes de commerciaux plus attractifs aux yeux de jeunes diplômés. Quant au discours social sur la fibre commerciale, celui qui génère tant de candidatures inadaptées, sa transformation ne peut être envisagée qu'à très long terme. Des supports de communication pourraient être renforcés (fiches métiers, encadrés dans la presse gratuite, etc.) pour mettre l'accent sur la nécessité d'une formation initiale spécifique. Si ces postes sont perçus comme étant moins accessibles à tous, ils pourraient devenir plus attractifs pour les jeunes diplômés.

¹ Comme, par exemple, le référentiel « Les métiers cadres du commercial et du marketing » que l'Apec avait réalisé en 2003.

INTRODUCTION : LES CADRES COMMERCIAUX ET LA CRISE

Le Département Études et Recherche de l'Apec a réalisé au cours des dernières années plusieurs travaux portant sur le recrutement des cadres, notamment sur les difficultés inhérentes et les pratiques de sourcing. Ces travaux ont mis en lumière des spécificités dans certains secteurs. D'autres, sur le recrutement des cadres en général ont également fait état de spécificités propres à certaines fonctions ou secteurs d'activité. Des études ont alors été conduites notamment sur les procédures de recrutement des SSII ou les difficultés de recrutement dans les métiers de la construction. C'est maintenant le tour des fonctions commerciales. La présente étude a donc pour principal objectif d'identifier plus précisément les processus, pratiques et enjeux du recrutement des cadres commerciaux.

Dans le contexte actuel de crise économique, de nombreuses activités se restructurent. Dès lors, la question qui se pose est relative aux impacts potentiels de ces transformations sur les recrutements de cadres commerciaux, à court comme à moyen terme.

Le premier constat est que la pénurie de cadres commerciaux constatée dans le passé -celle-là même qui aurait fait grimper les rémunérations- n'a plus cours. Le marché des candidats, en ce sens, est moins tendu. Néanmoins, malgré cette moindre tension conjoncturelle et le fait que les entretiens ont eu lieu pendant la période de transition, des tendances lourdes sont mises au jour, indépendantes de la crise.

Pour ce qui est de l'activité commerciale, les acteurs s'accordent à dire qu'elle s'est ralentie, donnant lieu à des démarches plus agressives pour répondre à un sentiment d'urgence. Ces transformations semblent avoir fait une place plus grande aux commerciaux de formation initiale « commerciale ». Cependant, en parallèle, la promotion interne de cadres occupant des postes techniques vers des postes commerciaux est poussée par des logiques de restructuration dans un contexte de gel des recrutements et par la volonté de minimiser les investissements et les risques en situation d'incertitude financière.

Les recruteurs, et en particulier ceux en cabinet de recrutement, s'étonnent de ne pas voir affluer plus de commerciaux en recherche d'emploi. Ils constatent par ailleurs que ces commerciaux, naguère prompts à prendre des risques et à faire preuve d'une grande mobilité pour augmenter leurs revenus, sont aujourd'hui plus frileux et hésitent davantage à quitter leur poste lorsqu'ils sont démarchés.

« En ce moment, les candidats sont assez frileux par rapport à la crise, donc ils sont durs à récupérer, à convaincre pour les faire changer d'emploi quand ils sont en poste. Sauf, bien sûr, dans les entreprises où il y a des « charrettes » prévues et où ils ont peur d'en faire partie. »
(Cabinet de recrutement)

La structure du marché des commerciaux pourrait donc connaître des transformations importantes, d'autant plus que de nombreux départs en retraite sont à prévoir dans un avenir proche. En sortie de crise, il s'agira de vérifier si les pratiques et enjeux décrits ici ont été modifiés durablement ou si la crise n'aura eu qu'un effet temporaire sur ces fonctions.

Les perspectives sont presque aussi nombreuses que les acteurs du recrutement qui les formulent. Deux logiques émergent tout de même de cette diversité de points de vue, la vérité se situant probablement quelque part entre les deux.

Un **premier scénario** envisage que les fonctions commerciales vont connaître des licenciements massifs, en particulier là où elles ne sont pas le cœur de métier et où l'activité sera recentrée au maximum sur la production.

« Je n'ai aucune visibilité sur le recrutement de commerciaux, c'est plus des besoins très ponctuels et je doute qu'il y en ait sauf des remplacements, ou alors peut-être en fin d'année. Les recrutements d'ingénieurs en informatique, par contre, on s'en occupe au quotidien. »
(Entreprise de services informatiques)

INTRODUCTION : LES CADRES COMMERCIAUX ET LA CRISE

Ce discours, là où il est tenu, est légitimé par la baisse de l'efficacité commerciale actuelle et la nécessité de réduire les coûts. Dans cette optique, certaines entreprises envisagent de réaffecter des commerciaux à des postes techniques, une flexibilité facilitée là où les commerciaux sont issus des départements techniques.

« À l'avenir, l'enjeu sera plus des postes [de cadres commerciaux] qu'on va essayer de recaser [à d'autres fonctions]. » (Entreprise industrie chimique)

L'investissement dans le recrutement de cadres commerciaux serait peu pertinent dans un tel contexte, ou alors pour des contrats de courte durée, en contradiction complète avec la nature de la fonction.

« Sur des postes de commerciaux, ça prend trois à six mois pour devenir opérationnel et les entreprises ne sont pas prêtes à ce genre d'investissement en période de crise. » (Cabinet de recrutement)

« Les entreprises vont probablement chercher moins de commerciaux en 2009, elles prendront plus de CDD, mais ça ne correspond pas vraiment à ce type de poste. » (Cabinet de recrutement)

Un **second scénario** envisage qu'avec l'avancée de la crise, on maintienne les postes de commerciaux aux dépens d'autres, voire qu'on continue à en ouvrir pour tenter de sortir des tumultes économiques. Dans ce scénario, on insiste éventuellement sur la nécessité d'avoir des commerciaux en poste, prêts à saisir les opportunités dès la reprise économique.

« Il y a des entreprises où on prévoit d'augmenter les recrutements du fait de la conjoncture, pour vendre autant qu'avant, et à cause des départs à la retraite. » (Cabinet de recrutement)

Quel que soit le scénario qui s'imposera, de nouvelles sources d'insatisfaction des cadres commerciaux risquent d'émerger.

« Avant la crise, la pénurie des cadres a fait monter les salaires. Une partie des demandeurs d'emploi qui vont arriver sur le marché suite aux licenciements va avoir connu un salaire supérieur à ce qui est proposé. Ils risquent de préférer le chômage, à mon avis il y aura une certaine inertie. » (Entreprise ingénierie commerciale externalisée)

« Le marché des commerciaux va se tendre, les candidats vont se détourner du métier, ils vont se dire que c'est un métier où du jour au lendemain on passe de gagner bien sa vie à ne plus avoir de boulot du tout. Ils vont en avoir marre. » (Cabinet de recrutement)

Entre ces deux scénarios, la seule certitude que l'on puisse avoir est que la fonction commerciale sera l'enjeu de remaniements significatifs, avec la reprise de l'activité économique. Et ce, parce qu'elle demeure une fonction à fort enjeu stratégique.

I. LE MÉTIER DE COMMERCIAL

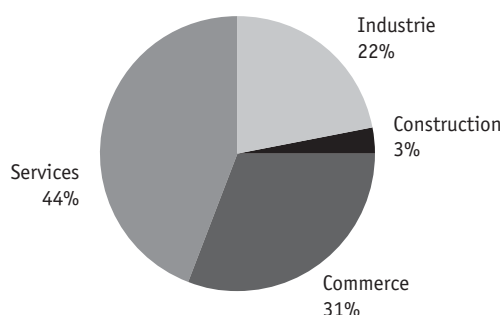
LA FONCTION COMMERCIALE EN QUELQUES CHIFFRES

La fonction qui offre le plus d'opportunités aux cadres

La fonction commerciale est la première recruteuse de cadres² en France : 43 100 recrutements en 2008, soit 22 % de l'ensemble des recrutements cadres. Près de la moitié de ces recrutements sont issus du secteur des Services (44 %), et près d'un tiers du Commerce.

Si le secteur du Commerce est le débouché « naturel » des commerciaux (57 % des recrutements cadres de ce secteur concernent des postes de commerciaux), il est donc loin d'être le seul.

Répartition des 43 100 recrutements de cadres commerciaux 2008 par secteur



Source : Apec

Les offres et les recrutements sur offre

Dans la nomenclature Apec des fonctions, les métiers commerciaux appartiennent à la fonction regroupée Marketing, commercial :

- Direction marketing et commerciale
- Direction régionale, d'agence
- Marketing
- Import-export
- Administration des ventes
- Technico-commercial
- Ventes
- Distribution

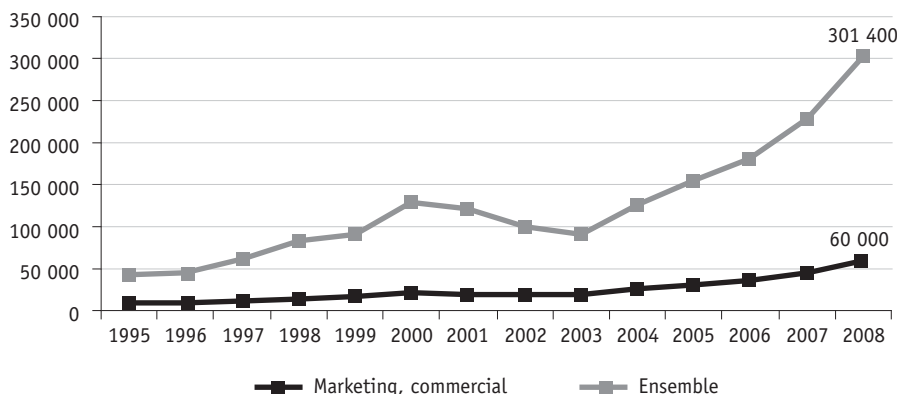
Tous les postes de commerciaux appartiennent à cette famille de fonctions à l'exception des activités tertiaires (banque, assurance, immobilier, transport, tourisme, hôtellerie).

Depuis quelques années, l'ensemble de la fonction Marketing, commercial représente autour de 20 % des postes proposés par les offres confiées à l'APEC. Pour les fonctions commerciales proprement dites, leur part se situe autour de 16 %, la plus importante en termes de volume étant la fonction « Ventes » avec plus de 23 000 postes proposés en 2008, suivie des fonctions « Distribution » et « Technico-commercial » (respectivement plus de 11 000 et 10 000 postes proposés en 2008).

2. « Perspectives de l'emploi cadre » APEC - mars 2009

I. LE MÉTIER DE COMMERCIAL

Évolution du nombre de postes proposés par les offres APEC 1995-2008



Source : Apec

Des recrutements plutôt difficiles

L'enquête trimestrielle de suivi des offres et de tension³ mesure des indicateurs liés à la procédure de recrutement faisant suite à une offre confiée à l'Apec au cours d'un trimestre donné. Ici, afin d'avoir suffisamment de données au niveau des fonctions détaillées, ont été regroupées les vagues d'interrogation relatives aux offres des 2^e, 3^e et 4^e trimestres 2007 et des 1^{er} et 2^e trimestres 2008. Les résultats sont en nombre suffisant pour les fonctions Direction régionale, d'agence, Technico-commercial, Ventes et Distribution.

En moyenne, une offre de la fonction Marketing, commercial attire 51 candidatures, un peu plus pour celles de la fonction détaillée « Direction d'agence, régionale »

et en dessous pour les autres fonctions. Les offres pour les postes de technico-commerciaux sont les moins attractives : 37 candidatures en moyenne.

Nombre moyen de candidatures par offre

Direction régionale, d'agence	57
Technico-commercial	37
Ventes	47
Distribution	43
Ensemble Marketing, commercial	51

Source : Apec

C'est d'ailleurs pour cette fonction que les recruteurs expriment le plus de difficultés à trouver des candidatures

adéquates : 76 % contre 63 % pour l'ensemble des fonctions commerciales et marketing.

Diriez-vous que vous avez trouvé des candidats adaptés à ce poste...

	<i>Facilement dont</i>	Très facilement	Plutôt facilement	<i>Difficilement dont</i>	Plutôt difficilement	Très difficilement
Direction régionale, d'agence	40 %	1 %	39 %	60 %	48 %	12 %
Technico-commercial	24 %	1 %	23 %	76 %	52 %	24 %
Ventes	37 %	5 %	32 %	63 %	47 %	16 %
Distribution	32 %	1 %	31 %	68 %	53 %	15 %
Ensemble Marketing, commercial	37 %	4 %	33 %	63 %	47 %	16 %

Source : Apec

3. « De l'offre au recrutement » Apec - juin 2009

I. LE MÉTIER DE COMMERCIAL

Le cadre commercial: un homme expérimenté

Les personnes recrutées suite à une offre confiée à l'Apec dans les fonctions commerciales sont moins souvent des jeunes diplômés que dans l'ensemble des recrutements sur offre. En effet, sur la période considérée, les jeunes diplômés représentaient 16 % des recrutements sur

offre. Les cadres expérimentés sont particulièrement nombreux, parmi les recrutés de la fonction direction d'agence et régionale, ce qui est logique mais également parmi les technico-commerciaux: 53 % contre 43 % pour l'ensemble des fonctions.

La personne recrutée est...

	Un jeune diplômé ayant moins de 1 an d'expérience	Un jeune cadre ayant de 1 à 5 ans d'expérience	Un cadre expérimenté ayant de 6 à 10 ans d'expérience	Un cadre expérimenté ayant plus de 10 ans d'expérience	(NR/NSP)
Direction régionale, d'agence	1 %	20 %	38 %	37 %	4 %
Technico-commercial	9 %	38 %	33 %	20 %	0 %
Ventes	9 %	42 %	28 %	21 %	0 %
Distribution	7 %	44 %	34 %	15 %	0 %
Ensemble Marketing, commercial	9 %	40 %	30 %	20 %	1 %

Source: Apec

Et si la personne recrutée est dans un tiers des cas une femme pour l'ensemble des fonctions commerciales et marketing, certaines fonctions commerciales sont encore beaucoup plus masculines: 9 recrutements de technico-commerciaux sur 10 concernent des hommes.

La fonction « technico-commercial » est aussi celle dans laquelle les recruteurs sont le plus souvent contraints de revoir leurs exigences en termes d'expérience. Et le plus souvent, la personne recrutée a une expérience différente de celle requise.

La personne recrutée est...

	Un homme	Une femme
Direction régionale, d'agence	75 %	25 %
Technico-commercial	89 %	11 %
Ventes	66 %	34 %
Distribution	71 %	29 %
Ensemble Marketing, commercial	66 %	34 %

Source: Apec

Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne a une expérience...

	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente
Direction régionale, d'agence	66 %	11 %	8 %	15 %
Technico-commercial	50 %	18 %	7 %	22 %
Ventes	55 %	13 %	9 %	23 %
Distribution	73 %	12 %	7 %	8 %
Ensemble Marketing, commercial	58 %	14 %	8 %	19 %

Le total peut être < à 100 car NR/NSP

Source: Apec

La nécessité de nomenclatures et l'unité statistique ne doivent pas cacher la réalité des métiers qui sont multiples sous une appellation unique.

■ DE MULTIPLES RÉALITÉS SOUS UNE MÊME APPELLATION

Les postes dits commerciaux ne se ressemblent pas tous. Les facteurs de différenciation entre les « types » de commerciaux sont multiples, ce qui engendre des attentes

L'environnement

Alors que certains commerciaux travaillent exclusivement en bureau, d'autres occupent des postes exclusivement itinérants sur une ville, un département, une région ou encore la France entière. Il existe également des commerciaux qui exercent en environnement hybride, avec une partie de leur temps en bureau et une autre en itinérance. Autant de différences qui rendent, d'une part, des postes plus ou moins attrayants pour des candidats et, d'autre

Les produits à vendre

Naturellement, les produits à vendre diffèrent d'un poste de commercial à un autre. Du produit standard de grande consommation aux services spécialisés en informatique, en passant par les assurances personnalisées, on trouve une grande variété de produits. Un distinguo majeur existe entre vendre des produits « simples » et « packagés » et vendre un « produit complexe », ce dernier groupe incluant la vente de « solutions » et plus généralement de services. Ces profils de postes peuvent coexister dans une même entreprise, comme au sein d'une banque par exemple, où les recruteurs insistent sur la différence entre vendre des produits courants et simples, et vendre des

La mission commerciale

Une des dimensions que les recruteurs semblent trouver pertinente porte sur la mission commerciale : s'agit-il de conquérir de nouveaux clients ou plutôt de développer un portefeuille existant ? Ces deux cas que les recruteurs – tant en entreprise qu'en cabinet de recrutement – appellent les « chasseurs » et les « éleveurs » sont perçus comme étant littéralement différents.

On considère souvent qu'ils ne nécessitent ni le même

variées de la part des recruteurs quant aux profils des candidats, et a fortiori, des pratiques de recrutement spécifiques.

part, des candidatures plus ou moins intéressantes pour les recruteurs. En effet, le degré de « mobilité » des candidats est un enjeu important pour certains postes de commerciaux. Une entreprise en recherche d'un commercial itinérant peut par exemple, lors de sa recherche dans les CVthèques, être amenée à éliminer tous les CV qui ne contiennent pas le mot « itinérant » dans le titre.

services personnalisés sous forme d'actions et d'assurances. Or, la « complexité » des produits à vendre a des impacts sur le type de profil recherché. On recherchera alors plus ou moins des compétences techniques hors compétences commerciales, des niveaux plus ou moins élevés d'études supérieures selon l'estimation de la complexité (de vente) du produit, et on se tournera plus ou moins vers des recrutements internes. Ceci dit, nombre de recruteurs ne sont pas à l'aise avec les termes de type « technico-commerciaux » ou « ingénieurs commerciaux » qui leur semblent souvent mal recouvrir la réalité des distinctions entre les postes.

type d'expérience ni le même type de « tempérament », de « personnalité ». Néanmoins, comme pour d'autres facteurs de diversité des postes commerciaux attestés par les recruteurs, les offres ne précisent pas toujours où se situe le poste quant à ce critère. En effet, les entreprises elles-mêmes ont du mal à différencier les compétences requises selon ce critère.

I. LE MÉTIER DE COMMERCIAL

Le secteur d'activité

Le secteur d'activité constitue un autre axe de différenciation important au sein des postes de commerciaux. Selon le secteur et la complexité du produit à vendre, on exigera plus ou moins d'expertise technique sur le produit ou le secteur, et cette expertise sera différente d'un secteur à l'autre. La proportion des commerciaux dans les effectifs de l'entreprise est étroitement liée au secteur d'activité : quelques commerciaux dans une entreprise de produits chimiques, ou au contraire des commerciaux qui représentent la majorité du personnel dans une compagnie d'assurance ou une banque. Ces différences ont des impacts sur les stratégies de recrutement : des profils plus ou moins techniques seront choisis selon les secteurs, des entreprises à forte

proportion de commerciaux auront plus tendance à investir dans la gestion de viviers, à connaître des canaux spécialisés et à avoir développé des méthodes spécifiques au recrutement de commerciaux.

Logiquement, la diversité des postes de commerciaux s'articule avec une diversité de critères et de conditions de recrutement. C'est en regard du secteur d'activité, du type de produit, de l'environnement de travail, des missions etc. que les recruteurs s'interrogent sur le profil des candidats recherchés aussi bien en termes de niveau de diplôme (Bac +2/Bac +5), de type de formation (commerciale et/ou technique), que de durée et nature de l'expérience.

ZOOM SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DITS « COMMERCIAUX »

Généralement associé à la vente pure et simple, le métier de commercial recouvre des réalités variées et connaît une évolution de ses contours depuis quelques années. Loin de reposer uniquement sur le relationnel, le métier de commercial évolue à travers la complexification de ses missions, de ses techniques et de ses outils.

Le rapprochement du commerce et du marketing

Un rapprochement dans l'entreprise entre les deux grandes fonctions que sont le commerce et le marketing tend à s'affirmer : des métiers à l'intersection, tels que ceux liés au « marketing opérationnel », apparaissent en raison d'un déplacement du centre de gravité du produit vers le client. Ces deux fonctions auparavant clairement séparées sont désormais liées par des enjeux communs. Ainsi, selon le baromètre annuel de la fonction commerciale réalisé en 2007 par DCF⁴, près de 25 % des 340 entreprises interrogées envisagent un rapprochement des équipes commerciales et marketing.

En effet, la mission du commercial n'est plus seulement de prospecter et de vendre, mais aussi de fidéliser en assurant l'anticipation et l'accompagnement du besoin du client, et la proposition de services au-delà du seul produit. Plus encore, la vente n'est plus nécessairement assurée par le commercial lui-même, pouvant être remplacé par une centrale d'achats.

Selon une enquête réalisée par la Cegos en 2004, la fidélisation des clients est perçue par 83 % des commerciaux comme leur mission prioritaire, devant la prospection et le développement de nouveaux clients.

La dimension stratégique du métier est également plus affirmée qu'auparavant, les commerciaux pouvant être associés à la définition du produit et des approches commerciales, notamment dans le cadre d'une conquête de nouveaux marchés à l'international.

Avec le développement des nouvelles technologies, les outils et techniques maîtrisés par les commerciaux se sont complexifiés. L'automatisation de la gestion de la relation client, à travers les logiciels de CRM⁵, s'inscrit dans cette optique d'amélioration des techniques de vente en assurant une traçabilité de tous les contacts clients.

D'après l'enquête de la DCF réalisée en 2007, plus de 33 % des entreprises considèrent les connaissances en NTIC comme essentielles pour leurs équipes commerciales, au-delà des compétences commerciales.

De plus, l'arrivée d'Internet a engendré l'émergence de nouveaux métiers, avec la profusion de sites Web marchands. Le « e-commerce », au carrefour du Web, du marketing et du commerce, recouvre une palette variée de métiers : chargé de promotion on-line, chargé d'analyses commerciales Internet, chef de projet acquisition et partenariats on-line, etc. L'enrichissement et la complexification du rôle du commercial favorisent la reconnaissance et l'attractivité de ce métier parmi le grand public. Mais de façon concourante, ces évolutions engendrent une exigence accrue des recruteurs en termes de compétences techniques et relationnelles, au-delà du champ commercial *stricto sensu*.

4. *Dirigeants Commerciaux de France*

5. *Customer Relationship Management – Gestion de la relation client*

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

DES ATTENTES ÉLEVÉES DE LA PART DES RECRUTEURS...

À côté des différenciations évoquées plus haut, un invariant apparaît : de fortes attentes de la part des

recruteurs liées à la dimension stratégique des postes commerciaux.

Une dimension stratégique du métier commercial qui incite à être prudent

Les postes de commerciaux revêtent une dimension stratégique même dans les entreprises où ils n'en constituent pas le cœur de métier. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de crise économique. Ils sont à la fois son image et sa source de revenus, ce qui incite les recruteurs à une certaine prudence lors des recrutements.

En effet, les marchés se sont tendus et les contrats sont plus difficiles à conquérir ou à développer qu'auparavant. Autant de raisons pour les entreprises d'être inquiètes à l'idée de porter préjudice à un contact commercial par un choix inapproprié de candidat.

De plus, les cadres commerciaux portent la lourde responsabilité de représenter l'entreprise auprès de ses clients actuels et potentiels. Au cœur d'un enjeu financier certain, les postes de commerciaux sont source de nombreuses précautions et hésitations pour les recruteurs, en particulier dans les entreprises où le taux de commerciaux au sein de l'effectif est faible.

« *Le commercial, c'est celui qui fera le chiffre d'affaires, les objectifs de l'entreprise. Il est l'ambassadeur de l'entreprise puisqu'il est en 'front line', donc c'est très important de ne pas se tromper.* » (Cabinet de recrutement)

Le « tempérament » : un critère décisif à l'origine de certaines difficultés

Le « tempérament » des commerciaux apparaît comme un critère de sélection décisif, puisque systématiquement cité par les recruteurs rencontrés.

Mais, paradoxalement, les exigences formulées par les recruteurs en termes de « fibre » commerciale sont à l'origine de certaines difficultés lors du processus de recrutement, auxquelles ils se voient confrontés.

Un critère essentiel aux contours variables

Le « tempérament » est un critère fondamental pour les entreprises, considéré comme aussi important que les compétences techniques ou commerciales, voire les suppléant. Plus encore, c'est un incontournable sur lequel les entreprises ne sont jamais prêtes à céder.

« *On est plus intéressé par un profil que par une formation. La formation rassure, évidemment, mais c'est le profil qui est indispensable.* » (Entreprise d'ingénierie commerciale externalisée)

C'est d'ailleurs un des éléments qui permet aux recruteurs de réajuster leurs attentes à l'égard du candidat idéal, en étant pris pour le signe d'un potentiel qui peut justifier de reculer sur certaines exigences.

« *Souvent, ils n'ont pas les années d'expérience demandées mais ils ont une personnalité prometteuse, alors ça vaut la peine d'essayer.* » (Cabinet de recrutement)
Les qualités les plus recherchées, qui composent ce trait de caractère idéal, sont : la capacité à tenir un

discours structuré et convaincant, un bon relationnel, une grande autonomie et une bonne présentation. L'objectif est essentiellement d'identifier une personnalité qui pourrait en quelque sorte « vendre n'importe quoi à n'importe qui », comme le disent certains, efficace pour la relation client et les rapports externes.

Mais les exigences vis-à-vis du « tempérament » ne s'arrêtent pas là. Il s'agit également d'identifier des candidats prêts à un fort investissement dans leur travail.

« *Ce qu'il faut, c'est des gens mobiles, engagés, disponibles, qui comptent peu leurs heures, motivés, bosseurs, prêts à travailler le soir et le week-end.* » (Cabinet de recrutement)

Au-delà de cet attribut, on recherche aussi des personnes dont les qualités facilitent les rapports internes. On peut citer par exemple la responsabilité, l'honnêteté, la fiabilité, la capacité à faire du « reporting » comme autant de qualités qui sont attendues du candidat.

« *Ce qui compte le plus pour les entreprises, c'est la personne, la personnalité. Comme je connais bien le client, je sais ce qui lui va, les types de personnalités qui lui conviennent. C'est pour ça que la connaissance du client est si essentielle, parce que c'est l'adéquation de la personnalité qui prime avant tout.* » (Cabinet de recrutement)

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

Pour évaluer les candidats sur ces aspects, quelques entreprises et cabinets de recrutement ont recours à des tests psychologiques, notamment des tests de personnalité. Mais pour l'essentiel, on considère que ces dimensions doivent être évaluées dans le cadre des entretiens téléphoniques et physiques, notamment parce que ces tests, selon certains recruteurs, sont mal adaptés aux commerciaux.

Un critère au cœur de contradictions

Paradoxalement, plusieurs difficultés émergent de l'importance accordée par les recruteurs au « tempérament » des candidats.

– D'abord, le fait que ce critère soit si décisif participe à alimenter un discours social sur la « fibre commerciale ». Or, entre la priorité accordée à ce critère et l'idée qu'il soit suffisant, la limite est faible et se franchit facilement par les candidats, engendrant un surplus de candidatures inadaptées aux exigences du recruteur. Les recruteurs apportent toutefois une nuance en présentant ce critère comme primordial mais non suffisant. Une précision qui leur permet de maintenir ce discours sur ce trait de caractère tout en évoquant les conséquences qu'il peut avoir sur les candidatures reçues.

« On ne s'improvise pas cadre commercial, le socle existe ou pas. Le socle c'est le niveau de diplôme, l'expérience et la personnalité. » (Banque)

– De plus, cette attente se surajoute à d'autres exigences déjà complexes en termes de compétences, ce qui peut contraindre le recruteur à accepter certains compromis. D'autant que les traits de personnalité pour les relations externes (persuasion, aisance relationnelle, autonomie), et ceux attendus pour le fonctionnement interne (honnêteté, fiabilité, « reporting »), ne font pas nécessairement bon ménage.

– En outre, les dispositions que les recruteurs recherchent en termes de mobilité et de fort engagement au travail, voire de dévouement total, semblent entrer en contradiction avec les tendances sociétales qui gagnent du terrain

Un poste à la croisée des compétences

Comme pour tout recrutement, les attentes des recruteurs quant aux profils des candidats recherchés sont élevées, pouvant susciter certaines difficultés lors des recrutements de commerciaux. En outre, certains commencent par envisager un candidat idéal pour ne réduire leurs attentes que plus tard dans le processus, sans toujours choisir de façon raisonnée les compétences sur lesquelles ils sont prêts à baisser leurs exigences.

actuellement (en particulier chez les jeunes générations) : la recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle par exemple.

Chez certains recruteurs ou cabinets de recrutement, cette dynamique génère un certain étonnement.

« Une chose qui m'étonne, par exemple, c'est qu'au fond, la mobilité ne va pas de soi pour les commerciaux ».

Dans d'autres cas, les recruteurs, et en particulier ceux en cabinets de recrutement, sont conscients de ces enjeux et y accordent une certaine attention.

« La génération Y exprime clairement ses souhaits au sujet de l'équilibre de vie, contrairement à l'ancienne génération qui se donnait à fond sans compter. Ces questions sont clairement discutées pendant les entretiens. » (Entreprise de services informatiques)

« On cherche des gens qui se donnent à fond, qui ne comptent pas leurs heures... C'est là toute la difficulté parce qu'aujourd'hui les gens, ce qu'ils recherchent c'est plutôt une forme d'équilibre, donc c'est dur à trouver. » (Cabinet de recrutement)

Pour certains recruteurs, cette dynamique est à l'avantage des types de postes qu'ils ont à proposer (plutôt en bureau pour développer des clients existants), et ils constatent que les commerciaux s'orientent plus facilement dans ces domaines.

« Être cadre commercial dans une banque est plus rassurant qu'être cadre commercial 'à la dure' comme par exemple dans l'immobilier où le salaire se fait surtout sur la commission. La mission d'un cadre commercial dans une banque reste avant tout celle d'un interlocuteur, qui a des conditions de travail agréables : un bureau, un portefeuille de clients à entretenir... même s'il existe des objectifs. » (Banque)

D'autres notent par exemple que si l'on recherche une forte autonomie et la capacité à travailler seul chez les commerciaux (tout en espérant qu'ils feront un « reporting » précis), les candidats potentiels eux demanderaient de plus en plus à assumer des responsabilités de management.

– Enfin, les discussions avec les candidats autour de leur rémunération et l'organisation de leur encadrement posent parfois problème puisqu'ils sont justement choisis pour leurs capacités de négociation financière et leur autonomie.

L'articulation des compétences techniques (ex. informatique, ingénierie, finance, droit) et commerciales varie largement selon les secteurs et les entreprises, finalement selon la perception qu'ont les recruteurs de l'importance de chacune de ces compétences dans le poste à pourvoir et de la facilité à les acquérir.

Là où ces considérations portent le moins atteinte au processus de recrutement, et suscitent le moins de questions

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

en cours de route, il se trouve souvent que des dispositifs de formation structurés ont été mis en place pour transmettre l'un des volets de compétences.

L'idéal de la double compétence

Souvent, le candidat idéal est perçu comme étant celui qui a une double compétence, à la fois commerciale et sectorielle. Cette attente relève, dans certains cas, de l'urgence dans laquelle est prise la décision de recrutement, une urgence qui requiert un candidat qui puisse entrer en fonction, et surtout vendre, le plus vite possible. Elle relève également du positionnement du poste, conçu à l'intersection de deux sphères de compétences.

« *Le premier critère de tri, c'est une double formation (d'ingénieur et de commercial), ou une double compétence qui est privilégiée, notamment parce qu'il y a clairement un besoin en connaissances techniques dans ce secteur d'activité.* » (Entreprise de l'industrie chimique)

Cela dit, les critères sur les deux compétences ne sont pas forcément les mêmes. On pourra par exemple attendre une formation dans l'une et une expérience dans l'autre. D'autres critères peuvent se rajouter, qu'il s'agisse de compétences linguistiques ou d'une connaissance régionale spécifique. « *On cherche des candidats qui ont un profil Bac +5 avec une école de commerce ou d'ingénieur et une première expérience dans une société d'informatique. Pour les postes en région, on leur demande également une connaissance du tissu local des acteurs du secteur.* » (Entreprise de services informatiques.)

Dans certains cas particuliers, les attentes sont encore plus précises et la démarche d'approche directe peut viser quelques entreprises spécifiques. Cette situation

peut exister, par exemple chez des acteurs de la grande consommation.

Toutes ces attentes visent un idéal de candidat particulièrement ardu à trouver, si tant est qu'il existe. Ce décalage entre les attentes de certaines entreprises et le vivier de candidats conduit parfois les entreprises à confier la tâche à des cabinets de recrutement.

Dans ces cabinets, le premier travail consiste à réajuster les attentes des entreprises en fonction du poste commercial qu'elles cherchent à pourvoir et du marché de candidats. « *Les entreprises cherchent le candidat idéal et il faut parfois déployer beaucoup d'énergie pour les convaincre qu'il n'existe pas.* » (Cabinet de recrutement.)

Souvent, c'est seulement au cours du processus de recrutement, après un retour concret du cabinet de recrutement, que les entreprises acceptent de réduire leurs critères. Pour les cabinets de recrutement, certaines missions sont simplement impossibles à remplir.

« *On nous demande d'abord le profil idéal, ce qu'on appelle dans notre jargon 'le mouton à 5 pattes'. On fait un premier tour et puis on leur dit que ce n'est pas réaliste et on voit sur quels critères ils sont prêts à plier. Parfois même, quand ils ne veulent pas plier, il arrive qu'on leur dise que c'est impossible et qu'on refuse la mission.* » (Cabinet de recrutement)

Quand le type de profil recherché existe effectivement, le dimensionnement du poste n'est pas toujours approprié, notamment en termes de salaire – d'où la validation des prétentions salariales lors des pré-entretiens téléphoniques. « *Les réajustements, c'est souvent sur le salaire, une fois sur deux on revalorise la fourchette, ou alors on nous demande quelqu'un qui parle trois langues et on explique que deux sur trois ça sera déjà pas mal.* » (Cabinet de recrutement)

■ ... CONFRONTÉES À CERTAINS CLICHÉS SUR LES MÉTIERS COMMERCIAUX

Les fortes attentes des entreprises, qu'il s'agisse du « tempérament » ou de l'idéal de la double compétence, sont confrontées aux représentations sociales des métiers commerciaux.

Le regroupement de multiples réalités de métiers sous une même appellation favorise l'émergence et le maintien de représentations sociales souvent déconnectées des situations de travail réelles et des exigences des recruteurs. Nombreux sont les clichés, qu'il s'agisse de la représentation négative qu'en ont les diplômés des écoles de commerce et de gestion, ou de l'image véhiculée dans la population, liée notamment à la fameuse fibre commerciale dont tout un chacun peut se sentir possesseur.

Des clichés sur la profession

Deux types de clichés liés au discours social sur les fonctions commerciales ont une incidence sur la qualité et le nombre des candidatures. D'une part, parmi les candidats qui ont des formations en économie/commerce, les fonctions commerciales pâtissent d'une mauvaise image. D'autre part, au sein de l'ensemble de la population, les représentations des métiers commerciaux sont telles que nombreux sont ceux qui croient possible d'y accéder même sans formation ou expérience spécifique.

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

Une mauvaise image des fonctions commerciales dans les écoles de commerce

Auprès de candidats qui intéressent les entreprises - ceux qui font ou ont fait des formations en économie ou en commerce - le poste de commercial ne semble pas avoir excellente presse, aux dires de certains recruteurs. En particulier, les postes d'itinérants seraient relativement mal « vendus » dans les écoles. Ces candidats potentiels verraient surtout un manque de qualité de vie.

De façon générale, les métiers commerciaux semblent dévalorisés dans les écoles de commerce, à la faveur des métiers du marketing ou de la finance. Ainsi, être commercial apparaît plutôt comme un choix par défaut, « faute de mieux ».

« Les écoles leur gonflent la tête en leur disant que ce sont les meilleurs, leur font briller les yeux en leur disant de postuler aux postes les plus intéressants comme la banque de financement. Les métiers de commerciaux sont moins bien vendus. Ils sont dénigrés alors qu'il y a des postes intéressants. On sent une déception, une moindre motivation à embrasser une carrière commerciale. » (Banque)
« Dans les écoles de commerce, maintenant, ils veulent tous faire du management, du marketing ou de la finance, mais pas du commerce. » (Cabinet de recrutement.)

Mais la difficulté majeure n'est pas tant le manque de tels types de candidats, c'est plutôt l'affluence de ceux qui ne conviennent pas. C'est à ce titre qu'il est nécessaire de se tourner vers les représentations du métier de commercial dans le grand public.

Dans le grand public, l'image d'un métier facilement accessible

Selon les recruteurs, le grand public considère souvent que les métiers de commerciaux reposent sur la personnalité, le caractère, plutôt que sur une formation ou des compé-

tences acquises par des expériences professionnelles. L'idée circulerait que ces postes sont accessibles à tous, du moins à tous ceux qui ont ladite « fibre » commerciale.

« On reçoit des CV qui n'ont rien à voir, tout le monde tente sa chance. » (Cabinet de recrutement.)

Ainsi, lorsque les entreprises ou les cabinets de recrutement suscitent des candidatures par le biais d'offres, ils reçoivent au final une multitude de candidatures tous azimuts.

« Les ouvertures de poste génèrent beaucoup de candidatures, généralement une centaine de réponses. Elles sont particulièrement éclectiques, en comparaison aux recrutements pour d'autres types de poste. Beaucoup semblent considérer qu'on peut s'improviser cadre commercial. » (Entreprise de l'industrie chimique.)

Or, si les entreprises et cabinets de recrutement donnent effectivement une certaine importance au « tempérament » dans les recrutements, ce critère à lui seul n'est jamais suffisant, et doit toujours se combiner à des compétences acquises par une formation ou une expérience professionnelle. *A fortiori*, pour les entreprises qui vendent des « produits complexes » et estiment que des compétences techniques liées au secteur ou au produit sont indispensables pour être recruté à un poste considéré comme technico-commercial.

« Le problème sur ce type de postes [de cadres commerciaux] c'est qu'on a des candidatures très diverses et variées (...) comme c'est commercial, tout le monde pense pouvoir le faire, comme si ça suffisait d'avoir la fibre commerciale. Mais il y a un tel niveau de technicité qu'il faut vraiment avoir la double compétence [technique et commerciale]. » (Entreprise de l'industrie chimique.)

Toutefois, cette représentation sociale liée à la « fibre commerciale » n'est pas une construction de l'imaginaire, elle repose notamment sur les exigences des entreprises et les critères de sélection.

ZOOM SUR L'ÉVOLUTION DE L'IMAGE DU MÉTIER DE COMMERCIAL

L'image du métier de commercial auprès des étudiants semble être une préoccupation majeure des acteurs concernés par ce champ : entreprises, recruteurs, organismes de formation, ou commerciaux eux-mêmes tentent d'évaluer le degré d'attractivité de la fonction auprès des étudiants et jeunes diplômés.

Une « mauvaise image » du métier de commercial est souvent invoquée comme facteur explicatif des difficultés de recrutement qui caractérisent ce type de postes.

La forte disponibilité et mobilité exigées, le stress induit par la fixation d'objectifs, la prégnance du « savoir être » sur le savoir, mais aussi un certain manque d'éthique, constituent les éléments saillants de la représentation du métier de commercial auprès du grand public.

En outre, l'image du commercial est souvent associée, dans l'esprit du grand public, aux vendeurs en magasin et vendeurs porte à porte du fait d'une méconnaissance de la palette des métiers de cette fonction.

La façon dont certaines Écoles supérieures de commerce se qualifient, en privilégiant le terme de « management » à celui de « commerce », apparaît d'ailleurs comme révélatrice du manque d'attractivité de cette fonction aussi bien pour les étudiants que pour leurs formateurs.

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

Cette méconnaissance, notamment à l'origine des stéréotypes qui entourent le métier, est en outre imputée aux écoles de commerce elles-mêmes, par certains recruteurs : seuls 10 à 15 % des formations dispensées par certaines écoles sont consacrées à la vente et à la négociation.

En conséquence, les étudiants, notamment ceux d'école de commerce, seraient peu enclins à se diriger vers ce métier, privilégiant le marketing, le conseil ou la finance.

L'analyse des souhaits d'insertion des jeunes diplômés issus d'école de commerce inscrits à l'Apec confirme cette idée : plus de 25 % d'entre eux aspirent à occuper un poste dans la fonction du marketing, contre seulement 12 % dans la fonction commerciale (import-export, technico-commercial, ventes, distribution...).

Cependant, les souhaits des jeunes diplômés sont confrontés aux réalités du marché côté entreprises : la fonction commerciale offre davantage de possibilités d'insertion que le marketing. Ainsi, plus de 65 % des postes ouverts aux JD dans le domaine du marketing/commercial (soit 20 % des postes ouverts aux JD) concernent la vente et la distribution, et plus de 15 % le technico-commercial. En revanche, les postes dans le marketing ne représentent que 12 % des opportunités offertes aux JD.

Postes dans le domaine Marketing/Commercial ouverts aux JD dans les offres Apec en 2008

Direction marketing et commerciale	38	0 %
Direction régionale, d'agence	320	2 %
Marketing	1 726	12 %
Import-export	253	2 %
Administration des ventes	264	2 %
Technico-commercial	2 168	16 %
Ventes	5 924	42 %
Distribution	3 291	24 %
Marketing, commercial	13 984	100 %

Toutefois, **la fonction commerciale connaît une certaine réhabilitation, une amélioration de son image qui engendre un accroissement de son pouvoir d'attraction.**

Ainsi, une étude menée en juin 2008 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, en partenariat avec Advancia⁶ et Negocia⁷, auprès de 300 étudiants de niveau terminal à Bac + 3 témoigne d'une attractivité accrue du commerce auprès de cette population qui attribue une note de 6,7/10 à ce métier contre 6,9/10 pour le marketing. De plus, 63 % des étudiants rejettent l'idée que l'on devient commercial faute de mieux.

Acquérir une expérience commerciale est même perçu par les étudiants comme un moteur pour une évolution de carrière, de façon horizontale – vers le marketing notamment – mais aussi verticale, en constituant une voix d'accès privilégiée à des postes d'encadrement.

Les enquêtes sur l'insertion des jeunes diplômés issus d'écoles de commerce confirment également la place majeure tenue par la fonction commerciale/vente parmi les débouchés, qui est loin d'être en reste. Selon l'enquête réalisée en juin 2008 par la Conférence des Grandes Écoles auprès de 32 écoles de management, **la fonction commerciale/vente occupe 14,3 % des diplômés de la dernière promotion**, contre 13,7 % en 2007, et arrive en tête ex aequo avec la fonction marketing. Celle-ci, ainsi que la fonction études/conseil ont à l'inverse une moindre place parmi les débouchés des JD comparativement à 2007.

L'image du métier de commercial tend à s'améliorer, notamment sous l'influence d'acteurs concernés par cette problématique que sont les entreprises et organismes de formation.

À titre d'exemple, la société Xerox France a mis en œuvre une politique de relation avec les écoles de commerce et d'in-

6. École de management et d'entrepreneuriat à Paris

7. École de commerce à Paris

II. LE CANDIDAT « IDÉAL » : REPRÉSENTATIONS ET RÉALITÉS

généralistes depuis 25 ans, qui offre chaque été la possibilité aux étudiants de premières années d'expérimenter pendant deux mois le métier de commercial.

De leurs côtés, les écoles de commerce tentent également de renforcer l'attractivité des métiers commerciaux. À titre d'exemple, l'ESDES (École de commerce située à Lyon) dispense une formation « Découverte des fonctions commerciales » aux étudiants entrés en première année.

Les initiatives de ces acteurs permettent d'accroître la reconnaissance et l'attractivité des métiers commerciaux de façon locale. Toutefois, leur portée demeure limitée en l'absence d'une stratégie commune et coordonnée.

■ UN RECOURS FRÉQUENT À L'INTERNE : UNE VOIX D'ACCÈS AU CANDIDAT « IDÉAL » ?

Compte tenu de la dimension stratégique des métiers commerciaux, de la prudence des recruteurs et parfois de l'inadéquation des candidatures reçues, un recours à la mobilité interne peut être envisagé lors du recrutement de commerciaux.

« *L'évolution interne est toujours envisagée à un moment ou un autre. Sur les 15 derniers postes de cadres commerciaux, 6 ont été pourvus grâce à des recrutements internes (...)* (Entreprise de services informatiques.)

Cette décision se fonde en partie sur l'idée que l'on prend moins de risques en connaissant déjà la personne et son adéquation avec l'entreprise, un enjeu particulièrement essentiel puisqu'il s'agit de la représenter auprès de clients. « *Le recrutement en interne, ça permet d'avoir des références sur les candidats, avec l'évaluation des managers. Et puis, ça permet une intégration plus facile, ça minimise les risques pour les deux côtés.* » (Entreprise de l'industrie chimique.)

En outre, une fine connaissance des produits (qui peut-être l'entreprise elle-même) est attendue de la part des commerciaux, perçue comme un préalable indispensable au succès d'une vente, connaissance que le recrutement interne est supposé garantir.

Le recours aux ressources internes est généralement le signe de la priorité accordée aux compétences techniques et sectorielles face aux compétences commerciales.

De surcroît, les recruteurs sont amenés à reculer sur l'exigence de la double compétence lorsque les candidats sont recherchés à l'interne : ils choisissent de donner la priorité à l'une des expertises (sectoriel/technique ou commercial) en prévoyant une formation sur-mesure afin d'acquérir ou d'approfondir la seconde.

« *Le recrutement en interne est plus indulgent, parce qu'il*

y a un plan d'accompagnement avec des formations et des mises en situation tutorées. » (Entreprise de services informatiques.)

Dans ce contexte, les recrutements internes prennent la forme de « promotion interne » et c'est l'occasion pour l'entreprise de valoriser son rôle de gestion de carrières. Face aux bénéfices attendus du recours à l'interne, certaines entreprises ouvrent d'abord le poste à l'interne et c'est seulement faute de candidats que le poste est ensuite ouvert à l'externe. Dans d'autres entreprises, on ouvre simultanément le poste à l'interne et à l'externe. Toutefois, certains constatent qu'ils finissent toujours par choisir quelqu'un ayant fait un passage par l'interne (stage, CDD), même s'ils élargissent les canaux de sourcing.

Pour d'autres, même si les bénéfices potentiels apparaissent clairement, le recrutement interne ne semble pas vraiment envisageable, sauf exception, notamment en raison du tempérament spécifique requis pour être commercial. « *On n'a pas fait de recrutement en interne. Les ingénieurs sont très techniques et pas capables de sauter le pas actuellement, et ils n'ont pas envie de le faire. Cela dit, c'est sûr que ce serait un gain de temps important ; peut-être qu'on le fera pour l'un d'entre eux dans 3-4 ans, il est rentré trop récemment là, mais il présente des dispositions : il a le relationnel, l'écoute et la curiosité.* » (Entreprise de services informatiques.)

Enfin, dans de grandes entreprises où les commerciaux constituent le cœur des effectifs – telles les banques et les assurances – la promotion interne pour faire évoluer des commerciaux d'un statut non-cadre à un statut cadre est utilisée de façon complémentaire aux recrutements externes.

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

Les éléments contextuels abordés précédemment soulèvent certaines difficultés lors du processus de recrutement : maîtriser le flot de candidatures, gérer les contradictions liées au « tempérament » ou encore l'arbitrage souvent nécessaire entre les compétences.

De plus, la diversité des postes de commerciaux s'articule avec une diversité de critères et de conditions de recrutement.

C'est en regard du secteur d'activité, du type de produit, de l'environnement de travail, des missions etc. que les recruteurs s'interrogent sur le choix de candidats à Bac +2 ou Bac +5, avec une expérience ou

une formation commerciale ou technique. Les profils recherchés sont variés tout comme les postes qui sont à pourvoir. Les packages salariaux eux aussi font l'objet d'une grande variabilité.

Ces axes de différenciation entre les postes « commerciaux » sont autant d'enjeux pour le recrutement. Pour un candidat, ce sont autant d'éléments en fonction desquels structurer sa recherche d'emploi ou fonder son acceptation d'un poste. Pour les entreprises, ce sont autant de critères pour préciser leurs attentes et effectuer leur sélection.

UNE TRANSMISSION DES ATTENTES ENTRE OPÉRATIONNELS ET RECRUTEURS PAS TOUJOURS EXPLICITE

Même si les recruteurs sont souvent conscients des nombreux axes de différenciation entre les postes dits « commerciaux », toutes ces spécifications ne sont pas toujours prises en compte dans la réflexion, les demandes de recrutement provenant des opérationnels, et dans les offres d'emploi mises en circulation. En règle générale, le besoin est exprimé par un opérationnel au responsable RH, qui relaie éventuellement l'information à un cabinet de recrutement. Qu'ils sachent précisément ce qu'ils recherchent ou non, les opérationnels transmettent la demande aux services RH (parfois réduits à une personne) sous une forme jugée parfois trop vague par les responsables RH. Dans certains cas, ils demandent de recruter un commercial sans préciser clairement le profil souhaité, par

exemple en faisant essentiellement référence à la rémunération et en prenant un commercial de l'interne comme modèle type.

Face à de telles demandes, les responsables RH cherchent à obtenir plus de précisions sur les attentes des opérationnels et sur le type de commercial souhaité, notamment en terme de formation, d'expérience, etc.

« C'est une demande informelle, sans description précise. On nous dit : il faudrait quelqu'un avec un peu le même profil que X [un employé en poste], et puis des fois on nous donne quelques éléments. Nous, on essaie de poser des questions, surtout de savoir le niveau de salaire quand même. » (Entreprise de services informatiques.)

« Chasseur » ou « éleveur » ?

Lorsque les entreprises font appel à des cabinets de recrutement extérieurs, ce type de difficulté se pose fréquemment et les consultants en recrutement considèrent qu'une grande partie de leur mission est d'aider leur client à identifier le type de commercial recherché, ou encore à lui faire prendre conscience que la mission, le portefeuille et autres variables clés ont des impacts sur les profils de candidats à cibler. La

distinction « éleveur »/« chasseur » est à cet égard l'une des dimensions clés qu'ils cherchent à faire expliciter.

« On nous dit : ' il nous faut un commercial', mais on ne sait pas si c'est pour un portefeuille de 5 ou de 200 clients, pour gérer 50 000 euros ou 250 000 euros, pour entretenir des clients ou en chasser des nouveaux. » (Cabinet de recrutement.)

■ UN SOURCING POUR ASSURER DES CANDIDATURES ADAPTÉES

Nombreux sont donc les candidats qui tentent leur chance à ces postes, d'autant plus qu'ils sont attirés par les rémunérations. Certaines entreprises se retrouvent ainsi face à une quantité importante de candidatures inappropriées qu'elles seront néanmoins tenues de gérer. Ensuite, pour tenter de trouver des candidats adéquats, s'assurer de trouver les meilleurs, ou éventuellement en réaction à la pénurie du passé récent, les recruteurs cumulent souvent plusieurs pratiques de sourcing pour

identifier des candidats aux postes de cadres commerciaux qu'ils cherchent à pourvoir.

Les moyens des entreprises, leur taille, l'importance de leur structure dédiée aux RH et la proportion de commerciaux dans les recrutements de l'entreprise sont autant de critères qui orientent les stratégies mises en œuvre. Il reste que deux modèles de stratégies de sourcing se dégagent : l'une axée sur la sollicitation de candidatures et l'autre sur la recherche de candidats.

Deux familles de stratégies de sourcing

Le premier ensemble de stratégies mises en place correspond à une démarche classique d'ouverture de poste, puis de circulation d'annonces pour susciter des candidatures, qu'il s'agit ensuite de trier et de sélectionner par étapes successives. Dans cette logique, on dépose des offres surtout sur les job boards Internet (sans nécessairement les couvrir tous, puisqu'on relève une certaine redondance des auditoires) ainsi que sur le site « corporate » de l'entreprise.

Le second ensemble, pour sa part, se centre sur la recherche et l'identification de candidats potentiels sans publier d'offre. Là encore, les job boards Internet sont très utilisés, mais pour leur fonction de CVthèque.

« C'est un peu comme de la chasse, sauf qu'ils [les candidats] ont fait la démarche de mettre leur CV donc c'est plus facile que de la chasse. » (Entreprise de services informatiques.)

Cela consiste à trier un volume de candidatures, comme dans la première famille de stratégies, quoique bien plus important. Toutefois, il s'agit ici de candidatures qui

n'ont pas été formulées expressément pour le poste. Dans cette famille de stratégies, on retrouve également d'autres méthodes telles que les réseaux sociaux Internet, la cooptation, le recours à un cabinet de recrutement externe et l'approche directe.

Les grandes entreprises, ou certains cabinets de recrutement, adoptent le plus souvent une posture de veille, pour générer un vivier de candidats et de contacts. C'est dans ce but que les deux familles de stratégies sont utilisées en simultanée, notamment dans une optique de benchmark continu du secteur.

Dans les autres entreprises, les tenants de la seconde stratégie - celle qui s'appuie sur les CVthèques - font particulièrement peu état de difficultés dans le recrutement de cadres commerciaux, en échappant notamment à la gestion d'une masse de candidatures inadaptées. Cependant, cette stratégie semble mieux convenir aux entreprises dont les besoins en commerciaux sont limités et ponctuels.

Multiplier les canaux de sourcing

Les pratiques de sourcing sont relativement variées mais elles s'articulent en priorité autour d'Internet.

Les méthodes utilisées incluent le plus souvent les job boards Internet, et le site « corporate » de l'entreprise. On retrouve également parfois, quoique dans une moindre mesure : des offres papier, des sites de réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn), des relations avec les écoles, des salons, un vivier propre, le recours à des cabinets de recrutement, des incitations financières à la cooptation, le « bouche à oreille », l'approche directe.

Les job boards : Ils sont utilisés par la plupart des recruteurs de cadres commerciaux. On cite en particulier ceux

de l'Apec, de Cadremploi et de Monster. Selon les cas, ils sont utilisés comme banque de CV ou comme medium pour la diffusion d'offres. Dans certaines entreprises, le sourcing est exclusivement basé sur l'utilisation de ces supports comme CVthèque. Les entreprises dans ce cas ont généralement des besoins en cadres commerciaux peu volumineux et relativement ponctuels. La diffusion d'offres sur ces job boards peut, par contre, concerner des entreprises de toutes tailles, notamment celles qui ont des besoins importants et récurrents en cadres commerciaux. Dans ces entreprises, la circulation d'offres sur les job boards est parfois l'occasion de se constituer un vivier propre de candidatures.

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

Les sites corporate : Souvent utilisés, ils sont pour certaines entreprises le médium de constitution d'un vivier propre, par le biais de candidatures spontanées. Pour les entreprises dont les besoins en commerciaux sont moins récurrents, le site corporate est surtout utilisé pour afficher une offre pour un poste à pourvoir.

Les candidatures spontanées et viviers propres : Les candidatures spontanées sont surtout utilisées par les entreprises de taille importante et dans une moindre mesure par celles ayant une structure RH de taille plus réduite. Cela est dû non seulement aux coûts indirects en termes de gestion et de suivi, mais aussi parce que l'on considère qu'il y a trop de risques qu'elles soient vite périmées ou qu'elles proviennent, ici encore, de candidats qui ne correspondent pas aux postes de l'entreprise.

« On garde les candidatures qu'on n'a pas utilisées, mais finalement on n'y retourne jamais parce que c'est compliqué à gérer et que, de toute façon, les gens bougent donc ça ne reste pas à jour longtemps. » (Entreprise d'ingénierie commerciale externalisée.)

« On reçoit un volume important de candidatures spontanées, mais en fait, très peu sont dans la cible et correspondent aux candidats qu'on cherche. » (Entreprise de grande consommation.)

Dans les entreprises qui ont des besoins plus constants en cadres commerciaux, les candidatures spontanées sont bien souvent utilisées pour constituer un vivier propre que l'entreprise qualifie et entretient en continu.

La cooptation : Dans les entreprises dont les besoins en cadres commerciaux sont élevés, ou encore dans celles qui recherchent un type de candidat très spécifique (comme par exemple itinérant avec une spécialisation technique et un ancrage régional donné), on peut avoir recours à la cooptation, voire même la rémunérer. Dans ces entreprises, on considère parfois que c'est le canal de recrutement le plus efficace. Dans d'autres entreprises, cette stratégie est moins institutionnalisée et on parle plutôt de « bouche à oreille ».

L'approche directe : Cette stratégie est notamment utilisée dans les entreprises où l'on cherche une approche spécifique du rôle de commercial qui ne se trouve que dans quelques entreprises. C'est aussi une méthode qui a cours dans les secteurs très concurrentiels ou de niche. L'approche directe peut parfois se combiner à la coop-

tion. Les cabinets de recrutement ont très souvent recours à cette approche.

Les relations avec les écoles : Seules les entreprises dont les commerciaux constituent le cœur de métier investissent dans les relations avec les écoles de commerce. Dans les autres entreprises, on considère en général que ce n'est pas nécessaire et que cela prend trop de temps.

Les réseaux sociaux : Pour l'instant, les réseaux comme Viadeo ou LinkedIn ne sont utilisés que dans quelques cas, en particulier pour recruter des cadres de niveau relativement élevé.

Les cabinets de recrutement : Parmi les entreprises rencontrées, peu ont recours aux cabinets de recrutement, si ce n'est pour des postes de niveau élevé. Parfois, on considère que la démarche est trop coûteuse ou que sa valeur ajoutée reste limitée. Pourtant, les cabinets de recrutement rencontrés font état d'un certain nombre de demandes de la part des entreprises, loin de se limiter aux postes les plus élevés.

Les offres dans la presse écrite : Les offres dans les journaux sont parmi les stratégies les moins utilisées, pour deux raisons essentielles : d'une part, les recruteurs font l'hypothèse que le type de candidat recherché est probablement internaute ; d'autre part, et surtout, les coûts semblent trop élevés en regard du retour sur investissement.

Les coûts directs des différentes stratégies (droits de publication d'une offre, de consultation de CV, d'entrée à un salon, accès à un cabinet de recrutement, etc.) et leurs coûts indirects (temps, ressources mobilisées) constituent souvent un frein pour les plus petites entreprises ou pour celles dont les commerciaux ne sont pas dans le cœur de métier. Même dans les grandes entreprises, le retour sur investissement de certains canaux est discuté et mène à envisager leur abandon.

Dans les plus grandes entreprises où les commerciaux sont le cœur de métier de l'entreprise, plusieurs stratégies sont cumulées. Dans d'autres cas, comme dans une société de services informatiques, on aura recours à un grand nombre de stratégies pour recruter le profil correspondant au cœur de métier (les ingénieurs en informatique), mais non pour les commerciaux.

■ GÉRER UNE MASSE DE CANDIDATURES

Quelle que soit la stratégie de sourcing à laquelle ils ont recours, les recruteurs de cadres commerciaux sont confrontés, à un moment ou à un autre, à une masse de candidatures, notamment pour les raisons évoquées plus haut. Se pose alors la question des modalités de sa ges-

tion. Que l'entreprise soit dans une logique de sollicitation de candidatures ou de recherche de candidats, le besoin d'outils de tri et de ressources suffisantes s'impose, tant pour effectuer la présélection des candidats que pour gérer les différentes étapes des entretiens.

■ OUTILS ET CRITÈRES DE TRI

Lorsqu'il s'agit de traiter des candidatures reçues suite à la publication d'une offre, les méthodes de tri impliquent une classification des dossiers en interne. La plupart des entreprises ont alors recours à des outils de gestion informatique (R-Flex ou Taleo, par exemple) pour effectuer un premier tri particulièrement nécessaire en raison du nombre élevé de candidatures hors champ.

Ces outils de gestion, s'ils apparaissent utiles à plusieurs recruteurs – notamment parce qu'ils permettent de centraliser et de qualifier des candidatures provenant de sources différentes – leur semblent parfois insuffisants. Ainsi, partout où ils sont utilisés, on constate qu'une quantité substantielle de « travail à la main » reste nécessaire pour faire le tri des candidats à contacter.

« On utilise peu les logiciels de traitement automatique parce qu'ils ont beaucoup de limites. Leur intérêt c'est plutôt de dégrossir une masse, mais ils ne sont pas fiables pour qualifier un CV. » (Entreprise de services informatiques.)

« Un logiciel informatique (Taléo) cote les CV reçus par Internet, mais c'est indicatif. Le filtre manuel intervient toujours pour repêcher des candidatures. On souhaite maintenir un regard humain sur les candidats. » (Banque)

Lorsque l'entreprise a opté pour une stratégie de sourcing plus orientée vers la « chasse », le problème se pose différemment. Dans les CVthèques, le volume de candidatures parmi lesquelles doit se faire la sélection est certes bien plus important, mais la démarche diffère : au lieu de fonctionner par éliminations successives, on procède par sélections successives.

Pour réaliser ces sélections, les responsables de recru-

tement sont tributaires de champs de tri (prédéfinis et généralistes) et de l'utilisation de mots-clés. Certains commencent par éliminer tous les CV qui n'ont pas été actualisés récemment. D'autres, au contraire, n'utilisent pas du tout ce critère et considèrent qu'il n'a aucune pertinence pour évaluer la disponibilité des candidats. C'est dire toute la dimension d'un nécessaire arbitraire dans le choix des critères de sélection pouvant conduire à exclure des candidats d'un éventuel contact. Le tri peut se faire ensuite, ou également, sur le titre des CV. Certaines entreprises disent par exemple ne présélectionner que les CV dont le titre contient la mention « ingénieur d'affaires » ou « commercial », ce qui pose toute la question des terminologies utilisées pour décrire les sous-ensembles de la catégorie commerciale. Ou encore, il peut arriver que soient exclus tous les CV contenant le mot « sédentaire » quand cela concerne un poste itinérant, supposant alors que le titre du CV fasse référence au poste que le candidat souhaite obtenir plutôt qu'à celui qu'il occupe actuellement. Ici encore, les limites du tri automatisé sont manifestes. Une fois ces tris automatisés effectués, les responsables de recrutement se mettent à scruter les formations et les expériences des candidats issus de la présélection. Là encore, et malgré l'apport de l'automatisation, une grande part de travail se fait « à la main », c'est-à-dire par le biais d'un investissement de temps et de ressources. Et ce travail n'est pas toujours facilité par une demande en interne parfois imprécise, notamment les critères réalistes de formation et d'expérience n'étant pas toujours explicités.

Des entretiens successifs de sélection

Fortes de leur liste de candidats à contacter, la majorité des entreprises procèdent d'abord à un « pré-entretien » téléphonique, une pratique qui, selon certains recruteurs en entreprises, est plus systématique pour les recrutements de commerciaux que pour d'autres fonctions dans les entreprises (alors qu'elle est

relativement systématique à tous types de poste pour les cabinets de recrutement rencontrés).

La vocation de cet entretien est clairement d'effectuer un premier tri sans trop investir (de temps). Aux dires de recruteurs, certains candidats sont très vite éliminés sur des critères de « cohérence du discours », ou de

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

« façon de se présenter ». Les prétentions salariales sont un autre axe de différenciation au sein de la population commerciale qui mène à nombre de candidatures inadaptees si elles sont excessives.

Ensuite, suivent généralement deux entretiens en face à face, voire trois, dont un avec l'équipe RH et un autre avec l'équipe opérationnelle.

Ces multiples entretiens (dont l'entretien téléphonique), et le temps investi sur le tri des candidatures sont autant d'étapes de maturation de la décision en positif comme

en négatif. Elles sont mises en place et légitimées par deux facteurs principaux. D'une part, les entreprises sont à la fois prudentes et ambitieuses dans le recrutement de commerciaux parce qu'il s'agit de postes relativement stratégiques – même quand ils ne constituent pas le cœur de métier. D'autre part, elles accordent une grande importance à des dimensions plus intangibles, peu perceptibles dans les CV et les candidatures, des dimensions de « personnalité » et de « tempérament ».

■ DU CANDIDAT IDÉAL AU CANDIDAT ACCESSIBLE

Partant d'un profil idéal, les entreprises ont à faire des compromis, comme le souligne un recruteur en cabinet de recrutement : « Pour les recrutements de commer-

ciaux, il y a toujours des sacrifices à faire au final ». Des arbitrages

Des arbitrages nécessaires

L'accent est mis tantôt sur la compétence commerciale, en considérant que le secteur/produit s'apprend plus facilement, et tantôt sur l'expertise sectorielle en considérant que les aptitudes commerciales s'acquièrent plus aisément. D'autre part, un recruteur considérera qu'une formation est nécessaire pour un ensemble de compétences là où un autre jugera que le gage de la maîtrise de cet ensemble de compétences est plutôt une expérience, voire un tempérament. Il reste que les perceptions du rapport entre ces deux compétences jouent un grand rôle dans le choix des candidats, sans pour autant que la priorité d'une compétence sur l'autre ne soit nécessairement explicitée dans l'offre, quand offre il y a.

Les perceptions des recruteurs sont souvent structurées par leur vision du produit perçu comme complexe ou non, ce qui peut varier d'un recruteur à l'autre au sein d'un même secteur d'activité (l'informatique par exemple). Ces perceptions contribuent notamment à faire envisager ou non le recrutement interne (de salariés de la branche technique pour des fonctions commerciales). Les propos du recruteur de cette entreprise de l'industrie chimique permettent de mieux comprendre pourquoi la quasi-totalité des recrutements de commerciaux a été réalisée en interne dans cette entreprise. « *Ma conviction profonde, c'est que l'on passe plus facilement du technique au commercial que le contraire.* » (Entreprise de l'industrie chimique.)

Typologies

Des perceptions subjectives et des expériences concrètes de type essai/erreur conduisent les recruteurs à envisager les candidatures à travers une typologie de profils (plus ou moins explicite et consciente selon les cas) qui hiérarchise les profils en fonction de leur pertinence. Ces typologies sont particulièrement explicites là où le volume de recrutement de commerciaux est important, comme dans les banques ou les assurances. « *Les profils les plus intéressants sont les personnes qui cumulent deux ans d'expérience commerciale et une expérience dans le domaine de la banque/assurance. Ensuite, il y a ceux qui ont seulement une expérience commerciale mais pas dans le secteur, comme les agents immobiliers. On en a recruté à un moment donné, mais il y a eu des déboires. Les autres c'est des gens du secteur mais qui n'ont pas fait de commercial et, en*

général, ils ne se rendent pas compte de la difficulté du métier. » (Entreprise d'assurance.)

Dans d'autres entreprises, les réflexions ont plutôt conduit à être plus exigeant sur le nombre d'années d'études et le domaine de formation pour mettre l'accent sur une expérience commerciale spécifique dans un secteur donné. Là aussi, la démarche a des impacts sur les modes de sourcing puisque cette entreprise en vient à axer son recrutement sur le débauchage direct de salariés de quelques entreprises spécifiques, seules à avoir un poste similaire à celui qui est à pourvoir.

« *On s'est demandé s'il valait mieux des BAC +2, parce que ça permet d'être plus exigeant sur les compétences métiers et parce que c'est des gens plus concrets ou plutôt des profils Bac +5, qui sont toujours plus analystes. Finalement, on a décidé qu'il suffit qu'ils aient fait des*

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

études supérieures, peu importe le nombre d'années, mais qu'il fallait absolument qu'ils aient déjà fait du « plan d'affaire. » (Entreprise de grande consommation.)

Quoi qu'il en soit, c'est sur la base des perceptions relatives des compétences commerciales et techniques que se structure le tri des candidats, parfois au sein d'une même entreprise selon le poste recherché. Par exemple, dans une compagnie d'assurance pour laquelle ce cabinet de recrutement opère.

« C'est sûr que pour vendre des produits d'assurance classiques, packagés, tout ce qu'il faut c'est un bon commercial. Mais pour vendre des assurances customisées, c'est du sur-mesure, il faut s'adapter aux clients et bien connaître les produits, c'est quand même des produits plus délicats. Donc là on va chercher des gens qui ont vraiment une expertise sectorielle, qui ont déjà travaillé dans les assurances. » (Cabinet de recrutement.)

Les dispositifs de formation

Dans l'ensemble, lorsqu'on donne la priorité à la compétence technique, on se tourne plus souvent vers des recrutements internes. Pour des recrutements externes, on choisira plutôt des formations commerciales. Selon les cas, on souhaitera aussi que les candidats aient une expérience spécifique du secteur d'activité ou bien on considérera que l'entreprise est en mesure de la transmettre par le biais de dispositifs de formation interne. *« On recherche en général une formation Bac +5 et une expérience de deux ans. On vise une formation soit dans le domaine commercial, soit une école de commerce, et l'expérience dans le domaine technique, les systèmes d'informations. Évidemment, la double compétence, c'est l'idéal mais ce n'est pas le plus fréquent. Et puis ce n'est pas gênant s'ils ne l'ont pas, on peut les former à l'informatique. »* (Entreprise de services informatiques.)

Des dispositifs de formation interne existent aussi pour transmettre des compétences commerciales : des « écoles de commerce » internes. Ces dispositifs, quels qu'ils

Par-delà la diversité des perceptions constatées dans les entreprises, aux dires de certains cabinets de recrutement, la tension des marchés liée à la crise actuelle a un impact sur l'articulation de ces compétences et donne de plus en plus la priorité aux compétences commerciales par rapport à l'expertise sectorielle.

« Avec la crise, on voit une nouvelle tendance dans le recrutement des commerciaux. On choisit plus des profils commerciaux que des profils techniques. Avant, on n'aurait même pas considéré, on n'aurait même pas envisagé de recruter quelqu'un qui n'avait pas fait de droit pour travailler dans les assurances. Maintenant, avec la tension du marché, il faut quelqu'un qui sache vendre avant tout. » (Compagnie d'assurance.)

soient, allègent la pression sur le recrutement et offrent plus de latitude sur d'autres critères de tri. Mais ils ne peuvent exister que là où la prise de fonction est envisagée sur le moyen terme, c'est-à-dire là où le recrutement est conçu comme un investissement dont le retour n'est pas immédiat.

« Il faut qu'ils soient avant tout commerciaux. Si vraiment c'est nécessaire, une formation technique complémentaire peut être envisagée. » (Entreprise de services informatiques.)

Les dispositifs de formation sont très disparates selon les entreprises, allant de l'inexistant à plusieurs mois de formation répartis sur deux ans. Et parmi les candidats, des informations circulent sur la « valeur » de ces formations. C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place ces formations peuvent parfois se heurter à un problème de turnover particulièrement élevé. Des candidats acceptent le poste dans le but premier de recevoir la précieuse formation.

ZOOM SUR L'OFFRE DE FORMATIONS EXTERNES/INTERNES

L'image du métier commercial pour lequel les qualités relationnelles prévalent sur la formation initiale est largement répandue dans le grand public.

Or, un mouvement de professionnalisation du métier de commercial est en cours qui répond à, et renforce, la complexité croissante des missions, des outils et des techniques des commerciaux. L'élévation du niveau de formation initiale des commerciaux en témoigne.

Selon une étude de la Dares publiée en 2004, 63 % des responsables commerciaux de moins de 30 ans - soit 32 000 personnes sur 370 000 cadres - ont un niveau Bac +3 voire plus. La part d'autodidactes ne représente plus que 0,3 %.

L'offre existante en matière de formation initiale est révélatrice du processus de professionnalisation de la fonction, et d'une spécialisation de plus en plus forte.

Ainsi, les diplômes existants s'étendent du Bac pro au Bac + 5, sont dispensés en lycée, Université, École de commerce, IUT, ou Écoles d'Ingénieurs, et recouvrent une large palette de spécialités.

Les voies plus courtes (bac +2/3) sont nombreuses et constituent le diplôme de prédilection pour accéder aux fonctions commerciales, qu'il s'agisse des BTS « management des unités commerciales », « négociation et relation client », « commerce international », « technico-commercial », du DUT « techniques de commercialisation », ou encore de licences professionnelles.

Les Écoles de commerce, pour leur part, constituent une voie d'accès privilégiée aux postes cadres de la vente et de la distribution, de même que les écoles d'ingénieur en ce qui concerne les fonctions technico-commerciales de l'entreprise (chargé d'affaires par exemple).

Parallèlement à l'abondance de l'offre en formation initiale, les entreprises sont parties prenantes du processus de professionnalisation de la fonction en mettant en place des formations internes destinées à leurs équipes commerciales.

Selon une étude de la Cegos réalisée en 2006 auprès d'un échantillon de 137 entreprises, les entreprises investissent massivement en formation interne pour leurs équipes commerciales (73 % disposent de formateurs internes) et font également appel à des formations collectives (40 % sous forme de journées, 23 % sous forme de stages de plusieurs jours). Ces formations internes assurent avant tout une spécialisation poussée des équipes commerciales, répondant au besoin de compétences spécifiques secteur par secteur.

De surcroît, selon l'enquête réalisée par la Cegos en 2006, **la connaissance technique des produits et des services proposés par l'entreprise constitue la compétence prioritaire des commerciaux pour 58 % des entreprises interrogées.**

Viennent ensuite les aspects plus techniques et spécifiques au métier de vendeur comme la maîtrise des techniques de vente (priorité pour 42 %) et de la prospection (38 %), les aspects psychologiques de la relation client et la gestion des conflits (27 %) et enfin des aspects plus organisationnels de la mise en œuvre de leur action commerciale : gestion du temps (38 %), vente de solution (37 %), élaboration de plans d'action commerciale opérationnels (32 %). Ainsi, la connaissance des produits et du secteur d'activité constitue une compétence essentielle du métier commercial dont la transmission est fréquemment prise en charge par les entreprises elles-mêmes.

Les techniques de vente et de négociation peuvent également faire l'objet de formations internes, l'entreprise rompant avec l'idée selon laquelle la vente serait un métier qui ne s'apprend pas.

À titre d'exemple, la société Accor Services a mis en place une école de vente, à laquelle participent tous les salariés du Groupe quel que soit leur métier. Cette formation est dispensée pendant trois ans, à raison de trois semaines par an.

Au-delà de la personnalité, des compétences techniques, commerciales et managériales sont attendues, corrélées à une forte spécialisation, ce qui élève les barrières à l'entrée du métier de commercial.

■ LE « TEMPÉRAMENT » : UNE DIFFICULTÉ POUR LA SÉLECTION

Une difficulté pour l'évaluation

Nombre de recruteurs mentionnent la spécificité des profils de commerciaux et leurs impacts sur la dynamique de l'entretien : un commercial vivrait, encore plus que les autres candidats, un entretien en face à face comme un acte de vente – acte qu'il maîtrise comme un rôle – plutôt que dans un rapport sincère.

« *C'est toujours délicat parce qu'un bon commercial sait vendre et faire illusion.* » (Entreprise services informatiques.)

Les capacités de conviction que l'on recherche chez un commercial et la disposition à prendre tous les moyens pour (se) vendre sont justement celles qui posent problème dans le déroulement des entretiens d'embauche. Ainsi, aux yeux de nombreux recruteurs, ils font partie des profils les plus durs à évaluer.

« *Les cadres commerciaux sont particulièrement difficiles à évaluer parce que c'est des gens qui savent séduire, qui ont l'habitude de la rhétorique. Ils ont des parcours moins linéaires que dans d'autres fonctions et ils n'hésitent pas à embellir leur CV et à cacher des éléments.* » (Cabinet de recrutement.)

Confrontés à cette habileté sociale des candidats, les recruteurs tentent de comprendre vraiment qui ils ont en face d'eux. Ils expliquent souvent que les candidats dévoilent difficilement leur personnalité pour se présenter comme « le » candidat parfait. C'est pourquoi ces entretiens sont souvent très longs, le temps de « creuser derrière le masque », comme le disent certains...

« *Par définition, ils se vendent très bien, donc on doit vraiment creuser. Ils connaissent les entretiens et ils mettent vraiment un masque. C'est ce qui fait que les entretiens avec les commerciaux sont parmi les plus difficiles. Quand on me confie un recrutement pour un commercial, franchement, je ne saute pas au plafond.* » (Cabinet de recrutement.)

Plusieurs recruteurs s'entendent pour dire que les candidats en font même trop lorsqu'ils cherchent à se donner des airs de candidat idéal, de sorte qu'ils sont souvent peu crédibles et perçus comme particulièrement prétentieux.

« *Il faudrait quand même qu'ils soient plus humbles en entretien, les commerciaux.* » (Cabinet de recrutement.)

« *Ils devraient aussi apprendre à jouer la transparence et à assumer leurs échecs.* » (Cabinet de recrutement.)

« *Le conseil que je donnerais aux candidats c'est d'être naturels... mais ça n'est pas vraiment possible avec le métier qu'ils ont. (...) Se survendre, il n'y a rien de pire, c'est creux alors qu'on cherche une profondeur de personnalité. Être capable de s'intégrer partout, d'accord, mais il faut avoir plus que ça.* » (Cabinet de recrutement.)

Dans cette optique, les candidats donnent souvent

l'impression qu'ils peuvent tout faire et sont intéressés par tout travail commercial quel qu'il soit, ce dont les recruteurs doutent fortement. Ces derniers pensent plutôt que c'est un manque de transparence de la part des candidats.

« *Ils sont cadres donc ils n'ont pas 25 ans, ils ont au moins 30-35 ans. Il faudrait quand même qu'ils se connaissent mieux eux-mêmes, qu'ils sachent si ça leur convient mieux une petite ou une grosse structure, un travail sédentaire ou itinérant, de la prospection ou de la gestion de compte. À les écouter, on croirait qu'ils peuvent tout faire et que ça leur est égal. Ce n'est pas crédible.* » (Cabinet de recrutement.)

À force de se montrer intéressés à, et capables de tout vendre dans n'importe quelles circonstances, les candidats peuvent donner l'impression de n'avoir aucun intérêt pour le produit spécifique, ou le secteur dont il est question ; une impression qui ne joue pas en leur faveur.

« *Il faut arrêter de se vendre comme ils vendent un produit ! Il faut montrer un peu plus de sincérité. Et puis, il faut montrer un intérêt pour le produit, ne pas donner l'impression qu'on pourrait vendre n'importe quoi et que ça ne change rien.* » (Entreprise travail temporaire.)

« *Le problème principal, c'est la motivation : le candidat peut se montrer très motivé puis laisser tomber ensuite. Mais sur le coup, il lui faut ce poste, il n'y a rien de mieux. Du coup, il n'exprime pas ses attentes réelles.* » (Cabinet de recrutement.)

Pour faire face à ces enjeux, certaines entreprises ont mis en place des pratiques qui se veulent plus adaptées aux commerciaux. D'autres envisagent de faire de même. L'entretien lui-même peut porter sur des questions plus adaptées aux commerciaux. Par exemple, plusieurs recruteurs expliquent que des entretiens plus longs sont nécessaires pour ces profils et qu'il convient de s'attarder sur les dates données dans le CV ou tout terrain sur lequel le commercial pourrait avoir succombé à la tentation de l'embellir.

« *Il faut vraiment leur faire préciser les dates de leur parcours et les références ; c'est particulièrement important dans le cas des cadres commerciaux.* » (Cabinet de recrutement.)

Ou encore, on pourra choisir de poser des questions orientées vers du concret pour essayer de limiter les surdéclarations. Un cabinet de recrutement, par exemple, interroge les candidats sur la semaine-type.

Le contrôle systématique des références constitue une autre stratégie mise en place, surtout dans les cabinets de recrutement. L'argumentaire étant qu'on peut difficilement se fier exclusivement à un commercial, réputé

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

enclin à se surprendre, et qu'il vaut mieux vérifier par soi-même. Les recruteurs ont parfois même des doutes sur les références données.

« C'est très très important de vérifier les références, de les appeler, on le fait systématiquement pour les commerciaux. Et là, les langues se délient plus facilement parce qu'on est un cabinet de recrutement, pas la future entreprise du candidat. Ça reste confidentiel, mais ça nous aide bien à choisir. »

« (...) mais bon, des fois, les N +1 ne sont plus là ou alors ils donnent un numéro et on ne sait pas si c'est pas juste un copain. » (Cabinet de recrutement.)

Certains cabinets de recrutement vont même plus loin en exigeant un dossier conséquent d'attestations officielles (certificats de travail, etc.). Ces procédures dissuaderaient des candidats, une forme de tri sur la motivation réelle, à défaut de pouvoir l'évaluer efficacement en entretien.

Une des techniques que certains recruteurs envisagent de plus en plus et considèrent prometteuse, notamment là où ils l'ont déjà testée, est la mise en situation, la

Une difficulté à la négociation

La « fibre commerciale » a également des répercussions sur la négociation des conditions d'embauche et du package de rémunération.

Les commerciaux qui cadrent avec la personnalité recherchée sont le plus souvent enclins à attribuer une très forte importance à la rémunération et à la reconnaissance sociale, au statut social, un cliché qui semble validé par les expériences des recruteurs.

« C'est une population de commerciaux, l'argent c'est très important pour eux. » (Entreprise de services informatiques.)

« Ils accordent vraiment beaucoup d'importance à la reconnaissance sociale, à bien gagner leur vie, être reconnus dans leur métier ; être conseiller en gestion de patrimoine, ce n'est pas être guichetier. » (Entreprise d'assurances.)

À ce titre, les candidats sont particulièrement intéressés par les discussions salariales et les avantages du package de rémunération tels que la voiture, par exemple, mais aussi la participation ou les intéressements. Dans la logique du statut social, les recruteurs notent également que l'image de l'entreprise est très importante aux yeux des commerciaux, qui sont très sensibles aux entreprises à marque forte.

Cependant, les packages de rémunération proposés aux candidats manquent souvent de clarté, notamment en raison de l'équilibre fixe/variable, mais aussi des différents avantages que les candidats peuvent avoir du mal à évaluer. Les cabinets de recrutement eux-mêmes constatent cette difficulté.

simulation. L'idée est de s'appuyer sur le fait que les cadres commerciaux sont, de fait, en train de « jouer un rôle », de gérer l'entretien comme une situation commerciale.

« Comme ils sont très bons pour se vendre, c'est assez dur de mesurer la véracité de leurs propos. Parfois, ils sont en entretien comme en acte de vente. C'est pour ça qu'à mon avis il faut moins faire des entretiens classiques de relecture de CV et plus s'orienter vers la simulation. » (Entreprise de travail temporaire.)

Ces mises en situation peuvent porter sur la relation commerciale elle-même. De façon plus détournée, il peut aussi s'agir d'exercices dédiés à mieux comprendre qui est le candidat, sa personnalité, son « sens commercial » comme sa « psychologie ».

« L'entretien est centré avant tout sur la personne et seulement minoritairement sur le poste... C'est pour rentrer dans la psychologie du candidat. On fait beaucoup de mises en situation pour tester l'expérience, les capacités de négociation, le relationnel. » (Entreprise d'ingénierie commerciale externalisée.)

« La composition de la rémunération est plus ou moins claire selon les entreprises et en tant que cabinet de recrutement, on doit parfois aider à la clarification. Et puis il y a aussi l'intéressement, la participation et la voiture. » (Cabinet de recrutement.)

Plus encore, les packages salariaux sont difficilement comparables d'une entreprise à l'autre, de par leurs structures différentes, éventuellement sous-tendues par des logiques différentes.

« Il y a vraiment de tout. Il y en a qui disent qu'ils ne veulent pas être une entreprise de mercenaires et qui valorisent plus le fixe, alors que d'autres disent qu'ils veulent vraiment inciter et récompenser la performance et dans ce cas, ils mettent le paquet sur le variable. » (Cabinet de recrutement.)

Forts de ce « tempérament », et dans ce contexte de flou des rémunérations, les cadres commerciaux mettent systématiquement leur habileté à argumenter et convaincre au service d'une négociation de leur rémunération. Une négociation qui est paradoxalement gage d'un bon choix de recrutement aux yeux de certains recruteurs. Cette négociation porte plus généralement sur la partie fixe que sur la partie variable, bien que dans certains cas, il s'agisse de réduire les objectifs, compte tenu du contexte économique actuel.

Afin de répondre aux attentes des candidats, les entreprises se tiennent en général au courant, par des dispositifs de benchmark formel quand il s'agit de grandes entreprises à forts taux de commerciaux, ou par le

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

simple biais de la rencontre de candidats pour les autres entreprises. Le marché des commerciaux apparaît donc comme un marché hautement concurrentiel dans lequel chaque entreprise estime savoir là où elle se situe par rapport aux autres en termes de rémunération et de conditions de travail.

Finalement, si certaines entreprises sont toujours prêtes à une marge de négociation, d'autres entreprises seront intraitables sur la rémunération, sous couvert de cohérence interne. Ces différences relèvent notamment des politiques de sourcing, sollicitation de candidature ou « chasse » de candidats, qui les mettent plus ou moins en position de force dans la négociation.

« Les bons commerciaux sont bons en négociation et si le profil est bon, ou qu'il y a eu des difficultés à trouver, les

Une difficulté pour le suivi

Un autre des obstacles soulevés par le « tempérament » que recherchent les recruteurs est celui du suivi des candidats après leur entrée en poste et de l'évaluation du recrutement. Ces problèmes se posent essentiellement pour les cadres qui travaillent au moins partiellement hors bureau.

La recherche de candidats à forte autonomie, capables de travailler seuls, et l'activité qu'on leur confie, souvent à l'extérieur des bureaux et avec une forte part de relationnel, mènent parfois à des difficultés.

L'enjeu de l'évaluation est d'autant plus important que la prise de fonction est parfois longue avant de devenir opérationnelle et de générer des contrats, laissant peu de possibilités pour une validation de la période d'essai basée exclusivement sur les performances commerciales.

« Le meilleur moyen pour savoir si ça a été un bon recrutement, c'est 2 ans après. Pour ces postes-là en plus, ça prend quand même du temps pour tout s'approprier, constituer ses contacts, développer son carnet d'adresses, reprendre des contacts, ça prend du temps quand même. Il faut un an pour être opérationnel, en général, deux ans pour être performant. » (Entreprise de l'industrie chimique.)

Le caractère ambitieux que recherchent les recruteurs explique également que les commerciaux souhaitent souvent des évolutions de carrière rapides. Évolutions que les entreprises ne sont pas toujours en mesure de leur

entreprises sont prêtes à faire des efforts. Pareil si c'est un candidat qu'on est allé chercher, il sera plus en position de force. » (Cabinet de recrutement.)

Les attentes en termes de salaire sont très diversifiées, même pour des candidats ayant des profils similaires. L'évolution des salaires, semble-t-il, est particulièrement rapide avec la mobilité professionnelle, d'où de réels écarts de prétentions salariales entre les profils qui ont beaucoup changé d'entreprise et ceux qui ont une certaine ancienneté dans leur poste. Un enjeu qui mène certaines entreprises à recruter des profils plutôt juniors et à les faire ensuite évoluer en interne. Un enjeu qui explique également la nécessité d'un tri sur les prétentions salariales lors des pré-entretiens téléphoniques.

offrir, du moins pas à la hauteur de ce que les candidats peuvent obtenir en changeant d'entreprise, dans les marchés les plus concurrentiels. Ainsi, les enjeux de tempérament recherché participent aux difficultés liées au turnover dès lors que la gestion de carrière n'est pas précisément adaptée aux attentes des commerciaux.

« Il y a beaucoup de turnover les deux premières années. Le principal problème actuel, c'est l'intégration, c'est-à-dire comment fidéliser les gens et les accompagner dans leurs projets professionnels. On se tourne vers un management plus proche des commerciaux, ne pas être dans une culture kleenex où on recrute et on jette. » (Entreprise assurances.)

Pour éviter ce type de problèmes, on cherche à sélectionner des candidats qui ont fait preuve de stabilité. Avec le risque qu'il s'agisse aussi de ceux qui ont le moins développé le sens des affaires... Paradoxalement encore, on cherche des mercenaires qui sont restés fidèles à leur patron.

« Ceux qui ont changé tous les ans de poste, c'est clairement éliminatoire. La stabilité, c'est un critère important, même si on est un peu moins strict pour des commerciaux que pour d'autres profils. » (Cabinet de recrutement.)

« Les candidats gagnent tellement en salaire à changer d'entreprise qu'ils sont généralement prêts à prendre des risques, d'autant plus que leur tempérament va dans ce sens. » (Cabinet de recrutement.)

ZOOM SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES COMMERCIAUX

Les pratiques de recrutement des entreprises sont sensiblement différentes selon la nature du poste à pourvoir. À ce titre, certaines tendances se dessinent quant aux stratégies de sourcing et de sélection mises en œuvre par les recruteurs lors de l'embauche d'un cadre commercial, qui sont notamment liées à leurs attentes spécifiques vis-à-vis de ce type de profil.

Ainsi, selon l'étude réalisée par l'Apec en avril 2009⁸ auprès de 1 000 entreprises, les cadres commerciaux sont davantage sélectionnés sur la base de leur expérience comparativement à l'ensemble des postes : 58 % des recruteurs interrogés mentionnent l'expérience comme critère de sélection décisif d'un cadre commercial, contre 47 % pour l'ensemble des postes. Ce taux s'élève même à 64 % concernant le recrutement de cadres confirmés.

Les compétences opérationnelles sont également décisives, mais dans une moindre mesure : seulement 41 % des recruteurs les citent pour la sélection d'un commercial, contre 48 % pour l'ensemble des postes.

En revanche, les qualités personnelles (charisme, dynamisme...) président davantage à la sélection des commerciaux, comparativement à l'ensemble des postes : 34 % des recruteurs placent ce critère aux premiers rangs, contre seulement 29 % en moyenne.

A contrario, la formation est rarement citée comme critère de sélection décisif : seulement 9 % des recruteurs y font référence, contre 18 % pour l'ensemble des postes. Ce taux s'élève toutefois lorsqu'il s'agit du recrutement de commerciaux jeunes diplômés : 22 % des recruteurs la citent dans ce cas, contre seulement 7 % pour le recrutement d'un cadre confirmé.

En termes de stratégies de sourcing, il convient de noter une moindre transparence du marché pour les postes commerciaux, selon les trois segments définis par l'Apec, qui demeure toutefois prépondérante : seules 75 % des entreprises diffusent une offre d'emploi lors du recrutement d'un commercial, contre 81 % en moyenne.

Typologie des marchés de l'emploi cadre

	Marché transparent ⁹	Marché accessible ¹⁰	Marché caché ¹¹
Fonctions commerciales	75 %	11 %	14 %
Ensemble des recrutements	81 %	10 %	9 %

L'abondance et l'hétérogénéité des candidatures engendrées par la publication d'une offre pour ce type de poste sont susceptibles d'être un facteur explicatif. Les offres de la fonction commerciale attirent un grand nombre de candidatures peu adaptées, ces postes étant fréquemment perçus comme accessibles sans formation ou expérience spécifique. Cette moindre diffusion des offres a pour corollaire un recours plus fréquent aux réseaux de contacts et à la cooptation comme moyen de générer des candidatures supposées plus pertinentes, grâce à la sélection opérée en amont : 53 % des entreprises ayant recruté un commercial ont mobilisé leur réseau de contacts lors de la phase de sourcing contre 48 % en moyenne, et 36 % ont fait appel à la cooptation contre 31 % en moyenne.

Outre la réduction du flux de candidatures inadaptées, la mobilisation d'un réseau de contacts par le recruteur lui assure l'accès à des candidats détenant la capacité de créer et maintenir un carnet d'adresses, qui est une compétence fortement attendue pour le poste de commercial. Ainsi, ces moyens de sourcing permettent au recruteur de récolter certains indices sur les candidats, qui seront utiles à la sélection opérée.

Et cet appel au réseau se révèle efficace puisque c'est par ce biais que 24 % des recrutés se sont fait connaître, ce qui n'est le cas que de 18 % de l'ensemble des recrutements. Néanmoins, la majorité des candidats finalement recrutés avaient postulé en réponse à une offre, mais dans une moindre mesure que la moyenne (49 % contre 53 %).

8. Comment les entreprises recrutent leurs cadres, Études de l'emploi cadre, Apec, avril 2009

9. Postes donnant lieu à la diffusion d'une offre

10. Postes pour lesquels les entreprises ne publient pas d'offre, mais activent d'autres moyens de sourcing accessibles aux candidats de manière proactive (candidatures spontanées, CVthèques, forums, réseaux sociaux numérisés...).

11. Postes qui ne sont pas directement accessibles aux candidats, les entreprises mobilisant des canaux de sourcing confidentiels (cooptation, réseaux personnels, chasse de tête...).

III. IMPACT SUR LE RECRUTEMENT

Enfin, le recours aux cabinets de recrutement est plus fréquent lors du pourvoi d'un poste commercial. Selon l'enquête réalisée par l'Apec en avril 2009¹², 39 % des entreprises qui ont recruté un cadre commercial ont fait appel à un cabinet de recrutement contre 33 % en moyenne.

Les profils expérimentés, qui ont l'expérience du terrain et de la négociation, sont davantage recherchés que les jeunes diplômés pour ce type de poste, surtout en période de crise économique. Or, les cabinets de recrutement sont plus fréquemment mobilisés lors du recrutement de cadres confirmés.

En termes de procédures de sélection, le premier contact du recruteur avec les candidats aux postes commerciaux se fait par téléphone dans 86 % des cas, contre 83 % en moyenne. La qualité de l'expression orale des candidats est susceptible d'être évaluée par ce biais.

La passation de tests est aussi pratiquée pour le recrutement de cadres commerciaux : 30 % des entreprises ayant recruté un commercial ont soumis leurs candidats à des tests, contre 32 % pour l'ensemble.

De même, la vérification des éléments du CV est une pratique répandue lors du recrutement de commerciaux : 55 % des entreprises ayant recruté un commercial ont vérifié les éléments de son CV, contre 60 % pour l'ensemble.

L'entretien de recrutement tient une place décisive dans le processus de sélection. L'évaluation des qualités et compétences du commercial prend fortement appui sur les échanges téléphoniques et physiques entre le recruteur et le candidat. La dimension relationnelle du métier de commercial en est certainement à l'origine.

Face aux limites des procédures de sélection traditionnelles vis-à-vis de candidats commerciaux sachant « se vendre », des entreprises développent des techniques et méthodes innovantes et complémentaires afin d'objectiver leur jugement.

À titre d'exemple, le Groupe Auchan a lancé avec l'Apec une campagne de recrutement sans CV de managers de rayon, en invitant les candidats à répondre à 25 questions portant sur des mises en situation concrètes à partir desquelles s'opère une sélection préalable à l'entretien d'embauche.

Le groupe Monoprix a également mis en place une méthode de recrutement sans CV, par simulation : le candidat est soumis à des tests basés sur des situations concrètes des métiers du commerce, en préalable à l'entretien d'embauche.

12. Comment les entreprises recrutent leurs cadres, Études de l'emploi cadre, Apec, avril 2009

ISBN-978-2-7336-05776

Le recrutement de cadres commerciaux : pratiques et enjeux

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local