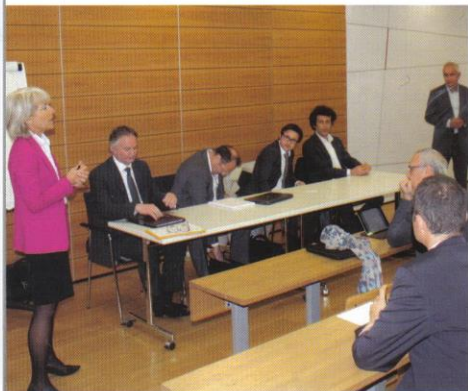


Détecter, recruter... et fidéliser les « bons » commerciaux

Pour échanger sur ce sujet vital pour les entreprises, le club C3 (stratégie commerciale et développement client) et le club RH ont organisé deux conférences les 5 mai et 30 juin sur le thème de l'intégration des commerciaux. Un sujet qui se complexifie avec l'arrivée des jeunes générations aux attentes nouvelles. Synthèse des débats (en intégralité sur le site).



UN RECRUTEMENT DIFFICILE

Le recrutement d'un commercial de talent implique des moyens presque équivalents à ceux mis en place pour le recrutement d'un directeur général. Mais le résultat diffère : alors que plusieurs centaines de CV affluent pour un poste de DG, il y a en moyenne sept offres d'emploi pour un commercial ! Il y aurait 800 000 recrutements ouverts en France, toutes fonctions commerciales confondues, et 5 à 7 % des effectifs sont vacants.

DES QUALITÉS RARES

Un bon commercial se caractérise par sa capacité à convaincre : trop souvent, les candidats assimilent la vente aux seules qualités relationnelles dont ils se sentent pourvus (savoir-être). C'est évidemment insuffisant. Ils doivent être dotés d'une solide expérience du secteur ou des produits ou bien être capables de maîtriser rapidement le sujet s'ils sont audacieux et volontaires. Car un bon commercial sait prendre des risques et des initiatives : son talent consiste à écouter son client, comprendre ses « besoins explicites et implicites » et l'amener vers une solution qui lui convienne. Dès lors, il se crée une « vraie » relation avec le client, qui sera satisfait autant par le fond (la qualité de la solution proposée) que par la forme (la façon dont la négociation s'est déroulée).

PALLIER LA PÉNURIE : POURQUOI, COMMENT ?

Une des explications de la pénurie se situe au niveau de l'enseignement : le commerce n'a pas bonne presse chez les jeunes étudiants et les

écoles privilégient le marketing et la finance, considérés depuis des décennies comme des matières plus nobles. La carrière commerciale mérite d'être mieux considérée et les choses sont en train d'évoluer avec la conjoncture actuelle.

De plus, en France les filières marketing et vente sont souvent étanches, contrairement aux groupes internationaux où les transfuges sont possibles. Les entreprises ont un rôle d'acteur dans la société et doivent faire bouger ces lignes inadaptées aujourd'hui.

L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Tout le monde « googlise » tout le monde ! Le recruteur pour s'informer sur le recruté et son environnement, le recruté pour connaître l'entreprise et ses salariés. Chacun se prépare ainsi avant le face-à-face, avec informations préalables, appuis et relations anticipatrices. Cela renforce les exigences de tous les acteurs. Dans ce contexte, l'approche des cabinets de recrutement se professionnalise à trois niveaux : en amont, ils travaillent avec le client sur le profil recherché, son élargissement possible, puis la méthode pour déceler les candidats susceptibles de correspondre au profil (chasse, réseaux sociaux, fichiers internes). Durant le recrutement, un double regard s'impose : adéquation des compétences et personnalité. À l'issue du recrutement, le candidat est suivi dans sa prise de fonction.

RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES NOUVELLES RECRUES

Pour fidéliser la nouvelle recrue, deux points sont essentiels : la formation reçue et le processus d'intégration proposé. Pour l'apprentissage, L'Oréal et HP ont mis en place des académies permettant un transfert des connaissances très opérationnel. En ce qui concerne l'intégration du nouvel employé, c'est dès le premier jour qu'il doit trouver dans l'entreprise les valeurs auxquelles il a adhéré au moment du recrutement. Ensuite, il doit pouvoir évaluer sa progression. Le manager direct joue un rôle important dans ce processus d'intégration, et s'il n'est pas de la même génération, un coaching peut se montrer nécessaire pour comprendre et cerner les attentes de chacun.

Les 25/35 ans ne sont plus attirés par la seule carotte financière : ils veulent exister, sont en recherche de « sens » et se lassent très vite si l'entreprise ne leur propose pas d'évolution. De plus, ils sont la première génération à mieux maîtriser les outils que leurs aînés !

LA NÉCESSAIRE RÉHUMANISATION DE LA FONCTION RH

Les chiffres sont alarmants : 70 % des trentenaires n'adhèrent pas aux valeurs de leur entreprise !

Les entreprises affronteront donc un grand défi dans les dix prochaines années : trouver ou retrouver leurs valeurs propres, expliquer les modes de fonctionnement, les attentes en termes de résultats à court, moyen et long terme. Cela passe par un comportement plus humain et plus respectueux des attentes des commerciaux, mais aussi de l'ensemble des collaborateurs. ■

LES INTERVENANTS

- **Alain Bendavid**, directeur des ressources humaines du groupe Konica Minolta
- **Jacques Couret**, directeur commercial du groupe Neopost
- **Pierre-André Marcel et Frédéric Lainé**, associés Capendi (cabinet spécialisé en recrutement des fonctions commerciales)
- **Éric Mellet**, directeur Sales Academy L'Oréal
- **Didier Pitelet**, président de Moons'Factory, expert européen créateur du concept de « marque employeur »
- **Nathalie Roche**, responsable de la gestion des compétences commerciales HP

Contacts club C3 :

club-commercial@neoma-alumni.com
Club RH et Management
Club-rh@neoma-alumni.com