



# Le marché des commerciaux résiste

Les offres d'emploi sont enfin reparties à la hausse. La banque, l'assurance ou encore la grande distribution affichent de bonnes prévisions, même si la prudence reste de mise pour 2010.

CAROLINE BEYER

## LE MARCHÉ DES CADRES (SOURCE APEC)

# 23%

des offres recensées par l'Apec concernant les cadres commerciaux sont ouvertes à des débutants.

# 25%

des cadres recrutés en 2010 en France le seront dans le commercial, contre 33% en Allemagne et 50% au Royaume-Uni.

**CONJONCTURE** Pierre Lamblin, directeur des études à l'Apec, reste prudent. Il n'empêche. La dernière note de conjoncture de l'Association, en novembre, indiquait une progression des offres sur la fonction marketing commercial de 29% par rapport à novembre 2008. « Une telle progression n'avait pas été observée depuis octobre 2008 (+ 23%), mais il est encore trop tôt pour parler de reprise. Cette augmentation sera-t-elle durable ? » s'interroge Pierre Lamblin.

Entre janvier et novembre 2009, le nombre de postes de cadres recensés par l'Apec dans la fonction commerciale a chuté de 15% par rapport à la même période en 2008. Une baisse importante, moins cependant que la chute qu'ont connue les autres fonctions cadres (- 29%). « Parmi les cadres commerciaux, la baisse la plus significative concerne les métiers de l'import-export, avec 35% d'opportunités en moins entre 2008 et 2009 », indique Pierre Lamblin. A contrario, l'informatique, l'audit-conseil, la banque, l'assurance et les activités de commerce ont totalisé plus des trois quarts des embauches. Des secteurs qui affichent pour 2010 de belles prévisions.

Sans aller jusqu'à dire que les commerciaux ne connaissent pas la crise, il est clair que les forces de vente sont, dans la conjoncture actuelle, le nerf de la guerre. Julien Crespel, 34 ans, responsable du merchandising chez Yo-plait, le confirme. Son job : émettre des recommandations aux enseignes pour optimiser le rayon. « Une fonction relativement récente qui prend tout son sens pour vendre plus. »

## « Redoubler de finesse commerciale »

Si les forces de vente s'imposent plus que jamais comme un élément stratégique et si les perspectives de recrutement sont plutôt bonnes, l'année 2010 s'annonce malgré tout difficile. « Plus difficile que 2009, qui bénéficiait encore de l'effet positif de l'année 2008 », estime Jean-Pierre Da Silva, président de l'Agora des directeurs commerciaux, club d'échange autour de la fonction, et directeur des opérations de Nature et Découvertes. Jacques Couret, vice-président de l'Agora et directeur commercial de Satas, partage ce point de vue.

En 2010, le groupe spécialisé dans les solutions des courriers recrutera une dizaine de commerciaux, soit le même volume qu'en 2009 et 2008. « À une



**Dans la conjoncture actuelle, les forces de vente s'imposent plus que jamais comme un élément stratégique.**  
BERND VOGEL/FANCY / PHOTONONSTOP

*différence près. En 2008, la qualité de nos recrutements était supérieure, car nous avions davantage de candidats. » La crise a sclérosé le marché du recrutement des commerciaux. « L'an dernier, les commerciaux se sont raccrochés à leur contrat de travail et se sont montrés moins audacieux », insiste-t-il.*

« Finalement, la grande différence entre les années 2009 et 2010 tient à l'expérience vécue l'an dernier. « Il nous faut être plus hardis et redoubler de finesse commerciale », martèle Guillaume Prince Labille, directeur régional Ile-de-France et des grands comptes nationaux de l'opérateur de télécommunications Completel. En octobre, il a mis en place une mesure de la performance permettant d'identifier les bons, les moyens et les faibles contributeurs. « Il faut être audacieux dans le pilotage de la performance, démarche qui s'accompagnera d'un plan de recrutement ambitieux d'une trentaine de personnes. » ■

Questions R.H. A...

## Chantal GAEMPERLE

DRH DU GROUPE LVMH



### **Le groupe LVMH vient de lancer sa marque employeur. Avec quels objectifs ?**

C'est une démarche nécessaire pour un groupe comme le nôtre qui compte 64 marques différentes à travers le monde et plus de 70 000 collaborateurs. Nous avons trois objectifs principaux : valoriser, au-delà de chaque maison, la richesse des perspectives offertes par le groupe dans son ensemble ; renforcer la notoriété et donc l'attractivité au-delà de la France, sachant que nous employons plus de 70 % de collaborateurs à l'étranger ; enfin mieux faire connaître nos opportunités de carrière et de développement.

### **Votre groupe est très international. Comment favorisez-vous la mobilité des collaborateurs ?**

En travaillant sur les différentes passerelles entre nos divisions et maisons. C'est un avantage concurrentiel unique au sein du groupe. Nous travaillons étroitement avec les présidents et les DRH afin de déterminer les profils et les postes ouverts et d'anticiper les besoins. Nous sommes assez contents des résultats puisque nous arrivons à un taux de deux tiers de promotions internes pour nos postes clés.

### **Quel sera l'enjeu n°1 de votre politique RH en 2010 ?**

Nous avons des marchés en forte croissance sur lesquels nous devons attirer les meilleurs talents. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu que notre marque employeur LVMH soit une « marque ombrelle », avec un discours dans lequel l'ensemble des maisons peut se reconnaître. Nous sommes arrivés à ce concept d'écosystème LVMH, que nous devons faire vivre et développer désormais : un espace de vie à la fois unique et multiple. Le « Futur de la tradition » est la signature qui exprime notre promesse employeur.

### **Quelle place accordez-vous à la formation tout au long de la carrière ?**

Notre dispositif de formation est riche ; nous avons notamment à Londres un lieu de réflexion pour les dirigeants du groupe, la LVMH House, où nous partageons les *best practices*.

CH. L.

## 3 questions à...

### Patrice Gry

DRH GROUPE CHEZ DARTY

**Combien de commerciaux recruterez-vous en 2010 ?**  
Nous comptons recruter environ 1 500 collaborateurs, dont 100 cadres. Ce seront essentiellement des commerciaux, mais aussi des techniciens, pour notre activité tradi-

**Quels profils ?**  
Des femmes et des hommes ayant une formation commerciale, une première expérience réussie ou encore des personnes issues de la filière apprentissage. Le sens du service et le goût du contact sont indispensables. Nous recrutons aussi des bacs + 4 ou

**Quels sont vos canaux de recrutement ?**  
Les CV spontanés (5 000 par an) et les offres que nous publions sur notre site ([www.groupedarty.fr](http://www.groupedarty.fr)) et dans la presse.

**B. L. B.**



## De nouveaux critères de rémunérations

**BERTRAND LE BALC'H**

POUR les commerciaux, 2009 restera une année noire. Plus d'un sur trois (36 %) a connu une baisse de sa rémunération, contre 13 % seulement un an plus tôt, selon une enquête de Maesina International Search menée en partenariat avec Hewitt. Du jamais-vu dans la profession.

En moyenne, le fixe a augmenté de 2,6 % et la rémunération globale de 2 %, contre respectivement 3,3 % et 3,8 % en 2008. Les plus touchés ont été les managers et les dirigeants qui avaient bénéficié cette année-là d'augmentations substantielles de leur fixe (+4,5 % et +3,5 %).

Comment se présente 2010 ? Selon l'enquête de rémunération Mercer France, les cadres commerciaux seraient, après les cadres supérieurs, les mieux lotis cette année, avec un taux médian d'augmentation du salaire de

2,8 % (nos éditions du 5 octobre). « En ce début d'année, nous maintenons notre prévision », déclare Jean-Pierre Magot, responsable de l'activité rewards du cabinet de conseil.

### Bien gérer le capital client

Mais compte tenu de la santé économique inégale des PME et des grands groupes, y compris au sein d'un même secteur, et de la structure de la rémunération des commerciaux (salaire fixe et part variable), il existe de grandes disparités. « Pour les nouvelles embauches, le fixe pourrait progresser cette année de 5 % à 10 %, car beaucoup de sociétés ont gelé leurs recrutements en 2009, estime Yann Bell, senior manager chez Hays. Cette augmentation est nécessaire pour relancer la mobilité des meilleurs profils actuellement en poste ».

« D'une manière générale, les entreprises ne se sont pas limitées l'an der-

nier à la seule croissance du chiffre d'affaires pour déterminer les bonus et les primes des commerciaux. Elles ont pris en compte la fidélisation de la clientèle, la marge dégagée, les conditions de paiement, la remontée d'informations stratégiques... Bref, elles leur ont demandé de gérer au mieux le capital client, souligne Jean-Pierre Magot. Compte tenu de la faible croissance de l'économie prévue les prochaines années, cette tendance va se poursuivre et les commerciaux doivent l'intégrer dans leur job. »

Dans le high-tech, la plupart des éditeurs américains de logiciels sont agressifs lors des recrutements. « Ils proposent aux ingénieurs d'affaires ayant les dents longues un win-win, c'est-à-dire une répartition 50-50 entre le fixe et le variable, indique Yann Bell. En revanche, dans la grande distribution, c'est la stabilité qui prévaut, avec un partage 80-20. » ■

**La part fixe du salaire pourrait progresser cette année de 5 % à 10 %**