

→ PERFORMANCE

(RE)VALORISER LA FONCTION COMMERCIALE

Bien connu dans le secteur avec son cabinet de recrutement spécialisé dans les ressources humaines du secteur de l'imprimerie et particulièrement du secteur de l'emballage imprimé, Jean-Marie Collot explique à Etiq&Pack pourquoi le recrutement des commerciaux est un enjeu fondamental pour les entreprises, et un art difficile.

L Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et en période de crise économique, nombre de dirigeants des entreprises du secteur des Industries Graphiques pensent à étoffer leur équipe de vente. Mais ils se heurtent vite à un constat pérenne: la pénurie de commerciaux.

LA PÉNURIE : POURQUOI ?

D'abord et au-delà du secteur des industries Graphiques, tous secteurs économiques confondus, la demande en commerciaux reste largement supérieure à l'offre, en dépit du développement dans les dernières décennies de la filière de formation commerciale Bac+2. L'accroissement de cette demande résulte en partie de l'action de quelques grands secteurs économiques : banques, assurances, télécoms, en particulier, qui ont considérablement accru leur offre produits et donc leurs besoins en commerciaux. Que répondre aux jeunes commerciaux qui cèdent aux appels des grands ténors de ces secteurs ou à ceux de la Grande Distribution ? Car ces grandes sociétés ne négligent pas leurs efforts pour les attirer : perspectives d'évolution, attractivité des salaires, reconnaissance de la fonction ..., et n'hésitent pas à les contacter de plus en plus tôt sur les bancs des écoles de commerce à grand renfort de moyens (salons, job dating...).

DES PRÉJUGÉS NÉGATIFS POUR LES INDUSTRIES GRAPHIQUES

Dans cette chasse permanente et de plus en plus pressante aux commerciaux, un certain nombre de freins lestent l'image de la profession dans le secteur des Industries Graphiques et de l'Imprimerie en particulier.

En dépit des formidables sauts technologiques intervenus depuis les trente dernières années, celle-ci souffre encore de préjugés négatifs. Le déficit d'image reste encore prégnant auprès des jeunes générations de commerciaux arrivant sur le marché de l'emploi. Leur perception de la profession véhicule encore des aspects négatifs : secteur en déclin, pas toujours très dynamique, communiquant peu sur ses spécificités... Toutefois cette image s'inverse lorsqu'un jeune visite une imprimerie dotée d'un outil de production perfectionné.

A la différence d'autres secteurs, l'imprimerie a créé assez tardivement son équipe commerciale, sous la contrainte conjuguée d'une concurrence de plus en plus forte et de la nécessité d'optimiser des investissements de plus en plus lourds. Cette nécessité n'a pas toujours été vécue comme une chance par les dirigeants, mais se révèle encore souvent au quotidien comme étant un « mal nécessaire ».

A l'instar d'autres secteurs, il faut encore relever l'antagonisme production/commercial qui contribue à discréditer les commerciaux à qui l'on reproche en interne un manque de professionnalisme, ainsi qu'une vie facile.

DES COMMERCIAUX INSUFFISAMMENT PRÉPARÉS

Il convient encore de noter des carences qui compliquent le recrutement de commerciaux pour le secteur.

- Des connaissances techniques insuffisantes. Bon nombre de candidats que nous recevons lors d'entretiens d'embauche pêchent par un manque de connaissances techniques de base : incapacité à nommer les couleurs primaires utilisées en imprimerie, réponses floues concernant certains aspects du prépresse ou du façonnage...
- Une dimension commerciale insuffisante, notamment dans la maîtrise des techniques de vente (analyse du besoin, savoir prospecter, savoir conclure...), ainsi que la méconnaissance de la concurrence.

CHANGER LE REGARD

Face à ce constat sévère d'apparence, des solutions existent pour redorer l'image de la fonction commerciale dans notre secteur.

En premier lieu, il serait souhaitable que le dirigeant adopte une attitude plus positive, plus valorisante vis-à-vis de ses commerciaux, véritables « ambassadeurs » de l'entreprise. Ceci passe par une relation de confiance plus marquée, mais aussi par une intégration plus forte du commercial dans la vie de l'entreprise, dans les décisions qui sont prises et dans la connaissance du projet d'entreprise.

Pour asseoir encore davantage la crédibilité, cette action doit s'accompagner d'un programme de formation à la fois technique et commerciale. Il y a d'excellents organismes, capables de proposer des programmes très personnalisés, en particulier sur les techniques de prospection qui restent un des points faibles des commerciaux de la profession.

Quant à la politique de rémunération, elle apparaît globalement satisfaisante et ne montre pas d'écarts significativement pénalisants par rapport à d'autres secteurs.

C'est bien d'une véritable revalorisation de cette fonction longtemps décriée qu'il s'agit, action de long terme, mais qui doit permettre de changer le regard sur cette profession et réduire les départs de commerciaux vers des cieux apparemment plus prometteurs.

SAVOIR VENDRE SON ENTREPRISE

Qu'il s'agisse de recruter un commercial expérimenté ou un débutant, il ne faut pas oublier que les candidats rencontrés disposent dans la plupart des cas de plusieurs offres d'emploi et qu'ils ne sont pas prêts à signer à tout prix. D'où, la nécessité pour le chef d'entreprise et pour faire la différence, de savoir « vendre » son entreprise, ses spécificités, ses points forts, ainsi que les perspectives d'évolution. Le dirigeant ne reste-t-il pas le premier commercial de son entreprise ?

Il serait
souhaitable que le
dirigeant adopte
une attitude plus
positive,
plus valorisante
vis-à-vis de ses
commerciaux,
véritables
« ambassadeurs »
de l'entreprise

”

L'ÉVOLUTION DU PROFIL DU COMMERCIAL

Dans l'éventail des fonctions commerciales que l'on peut rencontrer (VRP multiscartes, commercial chasseur, commercial gestionnaires grands comptes ...), nous retiendrons le technico-commercial ayant pour mission la prospection et l'entretien de clients dans le secteur Industries Graphiques/Packaging. Comment le profil de celui-ci a-t-il évolué depuis les 20 dernières années ?

Un contexte économique en évolution constante

Répondre à cette question implique de prendre en compte l'évolution de la demande et de l'environnement économique sur cette période. Parmi les composantes de cette évolution, nous retiendrons :

- l'intensification et l'internationalisation de la concurrence,
- le raccourcissement de la durée de la genèse de l'acte d'achat chez les clients, liée à une visibilité de plus en plus faible des entreprises clientes sur leur marché et à la nécessité pour elles d'être beaucoup plus réactives et de lancer des opérations publi-promotionnelles au dernier moment,
- une professionnalisation des pratiques d'achat
- un besoin, qui n'a pas changé dans sa nature, mais davantage dans son traitement et dans les réponses à apporter : raccourcissement des séries liée à la segmentation Marketing, externalisation de certaines opérations auparavant assumées par le client (ex : stockage à la demande...) et besoins en nouveaux services...

Une exigence de compétences renforcée

Ces changements structurants ont comme conséquences que l'attente vis-à-vis des commerciaux s'est qualitativement amplifiée :

- parfaite connaissance des produits que l'on vend et des services associés, ainsi que des forces et faiblesses de sa propre entreprise (de façon à ne pas s'engager sur de l'irréalisable)

- connaissance plus poussée de l'entreprise clientèle, de ses interlocuteurs, des décideurs, ainsi que de ses cycles de vie économiques : prévision de sortie des nouveaux produits, des campagnes de communication...

- maîtrise de la négociation dans sa globalité

- intégration de la notion de conseil et nécessité d'être force de proposition

- et d'une façon générale, amélioration de ses propres performances, car la fonction commerciale représente un poste de coût important qu'il convient d'optimiser (ex : nombre de visites de prospection, aptitude à transformer les propositions ...)

Apparition d'un « nouveau commercial »

Face à ces fondements de l'évolution du métier, le savoir être du commercial de nos jours relève plus du comportement et de la méthode que des techniques.

Face à cette mutation du métier de commercial, l'entreprise procèdera également à une véritable remise en question. En premier lieu, il s'agira d'intégrer davantage la fonction commerciale, en favorisant des relations plus harmonieuses avec l'ensemble des partenaires (production, devis, fabrication...). Ce faisant, elle participera à une véritable (re)valorisation de la fonction commerciale. En second lieu et compte tenu des spécificités du marché, il convient d'accorder une meilleure écoute au commercial de façon à intégrer en interne les mêmes exigences de réactivité et d'anticipation que lui-même vit auprès de ses clients.

On l'aura compris il s'agit de fonctionner véritablement à l'unisson du commercial et donc de doter l'entreprise d'une autre envergure commerciale, gage de succès pour l'avenir.

JMC

ANCIEN PROFIL

Affectif

Fonctionne à l'instinct, improvise

Fonctionne dans l'instinct

Répond partiellement au besoin

Electron libre, indépendant

NOUVEAU PROFIL

Analytique

Démarche structurée, plus de méthode

Sait anticiper et être réactif

Démarche plus globale, force de proposition en services

Esprit d'équipe

COLLOQUE

ETIQ&PACK

**LE FORUM
DE L'ÉTIQUETTE
NUMÉRIQUE**

La nouvelle économie de l'étiquette

JEUDI 21 MARS 2013

de 8h30 à 18h30 - Hôtel Regina

2 Place des Pyramides - 75001 Paris

*Demandez vite le dossier
de participation et réservez
avant le 15 février 2013
pour bénéficier des meilleurs tarifs.*

Pour tous renseignements :

Stéphanelle Rufin : 02 31 81 01 73

s.rufin@mpmedias.com

MP Médias : 4 rue de la Chaussée 14600 HONFLEUR