

# MANIFESTE

## POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE COMMERCIALE EN FRANCE



Dirigeants Commerciaux de France

Avec le concours de

JCDecaux

# SOMMAIRE

■ LE MANIFESTE DU MANIFESTE par Jacques Benn et Jean Muller	5
■ CONTEXTE ET ORIGINES	16
■ LE DIAGNOSTIC : UN MÉTIER PEU VALORISÉ ET PAS ASSEZ VALORISANT	22
<b>TROIS PRINCIPAUX PRÉJUGÉS À COMBATTRE</b>	25
1. UNE FONCTION JUGÉE PEU ÉTHIQUE	26
2. UN MÉTIER PAS ASSEZ VALORISÉ	28
3. UN MÉTIER SOUS PRESSIONS ET SOUS CONTRAINTES	30
<b>TROIS CAUSES MAJEURES DU DÉFICIT D'IMAGE DE LA FONCTION COMMERCIALE</b>	35
1. UN PROBLÈME HISTORIQUE ET CULTUREL ?	36
2. UN MANQUE D'INFORMATION, UN DÉFICIT DE COMMUNICATION ET UNE ABSENCE D'ICÔNES CAPABLES DE VÉHICULER DES VALEURS POSITIVES	40
3. UNE PERCEPTION DU MÉTIER QUI S'APPUIE SUR DES STÉRÉOTYPES : DES PRATIQUES DU PASSÉ RESTÉES VIVES DANS LA MÉMOIRE COLLECTIVE	44
■ EN QUOI LA CULTURE COMMERCIALE EST ESSENTIELLE POUR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE ?	52
<b>CINQ BONNES RAISONS POUR DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE EN FRANCE</b>	55
1. CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS	56
2. FAVORISER LA CROISSANCE	58
3. VALORISER DU SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS	60
4. RETENIR LES TALENTS POTENTIELS	62
5. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES	64
■ LES DIRIGEANTS TÉMOIGNENT par J.-C. Cornillet, J.-C. Decaux et A. Ricard	69
■ LES FAITS : CINQ OPPORTUNITÉS À SAISIR POUR S'INVESTIR DANS LA FONCTION COMMERCIALE	79
1. UN EMPLOI À LA CLÉ DANS TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ	82
2. DES REVENUS ATTRACTIFS	84
3. DE FORTES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION	86
4. UN MÉTIER D'EXPERTS	88
5. LE RENFORCEMENT DE L'ESTIME DE SOI	90

## ■ PAROLES D'EXPERTS

95

SUCCÈS ET PERFORMANCE COMMERCIALE : CINQ ÉLÉMENTS CLÉS par Michaël Aguilar.....	96
LE VENDEUR DU 3ÈME MILLÉNAIRE par Gérard Baillard .....	98
LE COMMERCE ET L'INNOVATION... ET SI ON RÉINVENTAIT TOUT ? par Bertrand Barré .....	100
UNE NOUVELLE DISCIPLINE SPORTIVE... LA VENTE! par Alain Blouzard .....	102
FAISONS DES MÉTIERS COMMERCIAUX UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE par Jacques Cosnefroy .....	106
LE COACHING DU «VENDEUR 2.0» : UN ENJEU COMMERCIAL MAJEUR par Cyril Coulaureau .....	108
L'INNOVATION, DESTRUCTRICE ET SALVATRICE par Luc Ferry .....	112
LA FONCTION COMMERCIALE, UN EXEMPLE POUR LA CITÉ par Philippe Gabilliet .....	114
VENDRE CE QUE L'ON PRODUIT OU PRODUIRE CE QUI SE VEND ? par Michel Godet .....	118
LES BONS VENDEURS...LA SOLUTION POUR LA FRANCE ? par Hervé Gougeon .....	120
LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE COMMERCIALE ET L'AVENIR DES PME par René Maillet .....	122
DEVENIR UN BON COMMERCIAL, «EST-CE LE MOT OU LA CHOSE QUI VOUS FAIT PEUR ?» par Olivier Mazoyer .....	124
LA SOCIÉTÉ COLLABORATIVE par Jean Viard .....	126

## ■ LE PLAN D' ACTIONS ET LES ENGAGEMENTS DU MOUVEMENT DCF : « SOYONS SINCRO ! »

129

SENSIBILISER POUR CASSER LES IDÉES REÇUES .....	132
INFORMER .....	134
NOURRIR LA RÉFLEXION .....	136
COMMUNIQUER SUR LES ATOUTS DES MÉTIERS COMMERCIAUX .....	138
RECOMMANDER DES MESURES CONCRÈTES .....	140
ORGANISER ET STRUCTURER DES PLANS D' ACTIONS CONCRETS AU SEIN DES DCF .....	142

## ■ ILS SE SONT ENGAGÉS... ET VOUS ?

148



# LE MANIFESTE

## DU MANIFESTE



## JACQUES BENN

Président des Dirigeants Commerciaux de France

À NOUS DE VENDRE

# UNE (R)ÉVOLUTION CULTURELLE

Cela fait aujourd'hui 85 ans que le Mouvement des Dirigeants Commerciaux de France (DCF) poursuit les mêmes objectifs, rassembler les meilleurs représentants de la fonction commerciale, défendre, promouvoir, expliquer et valoriser cette fonction pour développer le chiffre d'affaires des entreprises et ainsi contribuer à l'essor de l'économie de la France.

Cela fait 85 ans que des milliers d'hommes et de femmes chefs d'entreprises, managers commerciaux, enseignants de filières commerciales se sont succédés au sein du réseau des DCF pour porter et transmettre nos valeurs qui sont le professionnalisme, l'éthique commerciale, l'entraide professionnelle, le partage, l'engagement et la convivialité au service de la fonction commerciale.

Et en y regardant bien cela fait 85 ans que la vente et le commerce restent au moment de l'orientation scolaire pour une grande majorité d'étudiants et de parents, la filière que l'on choisit par défaut, tant les préjugés sont tenaces et les clichés totalement inexacts.

Depuis 4 ans, j'ai l'honneur de présider ce formidable Mouvement ; j'ai pu mesurer au gré de mes rencontres, de mes lectures, de mes échanges combien il devient urgent de réagir, pour faire en sorte que la culture commerciale devienne très vite une priorité nationale au moment où notre économie en a sûrement le plus besoin.

Quelques exemples.

Pendant ces quatre premières années de mon mandat, fidèle à sa tradition, le Mouvement des DCF a organisé de grandes opérations nationales visant à promouvoir les meilleurs étudiants des filières commerciales, les meilleures entreprises de nos territoires, les meilleurs intervenants lors de nos congrès. A chaque fois nos gouvernants et plus particulièrement nos ministres de tutelle, de droite comme de gauche sont solli-

cités pour y participer. À chaque fois c'est la même réponse polie pour justifier une absence sans oser dire que ce n'est pas une priorité.

Au mois de mai 2013 pas moins de six organisations professionnelles, le Medef, la CGPME et l'UPA coté patronat et la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC coté salariés, ont écrit un ouvrage intitulé « réinventer la croissance ». J'ai lu avec gourmandise ce document qui se disait vouloir « agir ensemble pour une dynamique économique ». Quelle déception ! En 168 pages, je n'ai trouvé qu'une fois le mot vente et seulement dans la formule service après-vente et trois fois le mot commercial évoqué en tant que solde commercial, ou balance commerciale ou excédent commercial. Voilà un livre qui parle de croissance et qui oublie juste le premier vecteur de croissance dans l'entreprise qui est la fonction commerciale.

Dernier exemple qui touche à la formation de nos jeunes. Il existe en France de nombreuses écoles de grande qualité qui s'affichent comme des écoles supérieures de commerce. En discutant avec les étudiants qui y sont inscrits tous parlent de leur formation en management, en marketing, en communication voire en ressources humaines, mais très peu évoquent leur formation commerciale. Pas étonnant que depuis plusieurs années les entreprises aient beaucoup de mal à recruter des commerciaux Bac +4 ou Bac +5 et que des postes restent vacants quand le chômage atteint des sommets dramatiques.

Face à ces constats, lorsque Jean Muller, Directeur général délégué commerce et développement de JCDecaux et membre DCF éminent m'a proposé, avec le soutien de son entreprise et celui de Renault, le thème de la culture commerciale pour la 53<sup>e</sup> édition du Concours National de la Commercialisation, j'ai immédiatement accepté et pensé que c'était une formidable opportunité pour faire évoluer toutes les idées reçues sur la vente, le commerce et les commerciaux.

Et j'ai rapidement eu l'idée que cela ne devait pas rester un simple concours destiné comme chaque année à 10 000 étudiants Bac +2 à Bac +5 des filières commerciales, mais qu'il devait obligatoirement y avoir un après.

C'est cet après qui vous est proposé dans ce Manifeste réalisé sous la conduite de Jean Muller avec toute la Fédération DCF, à partir des meilleures copies des étudiants, avec le regard professionnel des membres du réseau DCF et d'autres managers commerciaux et avec la contribution de nombreuses personnalités proches des DCF.

Vouloir faire évoluer la culture commerciale dans notre pays nécessite de recueillir les avis et témoignages de grands professionnels et conférenciers que sont Micchaël Aguilar, Gérard Baillard, Bertrand Barré, Philippe Gabilliet et Hervé Gougeon.

Cela nécessite aussi d'avoir une approche économique, sociologique et philosophique qu'apportent Michel Godet, Jean Viard et Luc Ferry. Luc Ferry qui dans ses propos a voulu faire le lien entre l'innovation thème de réflexion des DCF depuis 2012 et le nécessaire développement de la culture commerciale en France que nous allons porter à partir de 2015.

Cela nécessite enfin d'avoir le regard de jeunes et talentueux Dirigeants de grandes entreprises comme Jean-Charles Decaux et Alexandre Ricard.

Voilà comment est née l'idée de ce Manifeste.

Voilà comment il a été conçu et élaboré.

Merci à tous ceux qui y ont participé et qui nous ont aidés.

Notre motivation à porter ce projet tient à une seule chose. L'amour de notre métier et notre croyance dans le développement de la culture commerciale comme le salut de notre économie. Nous avons sans doute fait le plus simple en réalisant ce Manifeste. Le plus dur commence aujourd'hui, à savoir faire tomber les murs pour changer l'image de nos métiers, porter le message dans les entreprises, auprès de tous les décideurs politiques, économiques et éducatifs, l'expliquer auprès de la presse et des médias.

Les DCF sont pleinement mobilisés pour ce défi et ce chantier. C'est leur ADN de vendre un produit, un service... ou le contenu d'un Manifeste.

Mais vous amis lecteurs quel engagement êtes-vous prêt à prendre ? Nous savons pouvoir compter sur vous. Nous espérons pouvoir compter sur vous. Et ensemble dire stop aux idées reçues sur la fonction commerciale et faire du développement de la culture commerciale en France une priorité nationale.







## JEAN MULLER

Directeur général délégué Commerce et Développement de JCDecaux

Manager commercial de l'année 2013

Vice-Président fondateur du Club DCF Premier, l'association des directeurs commerciaux des grandes entreprises

## « QUAND JE SERAI GRAND JE SERAI COMMERCIAL »

Comme pour de nombreux adolescents, la question de l'orientation a très vite été un sujet essentiel de préoccupation, juste après avoir abandonné, par la force de la raison, mon rêve d'enfant de devenir footballeur professionnel.

Mon entourage familial imaginait pour moi des destins assez iconoclastes. Ma grand-mère aurait été comblée si j'étais entré dans les Ordres quand ma mère me voyait davantage porter l'uniforme d'officier d'un grand corps d'État !

C'est une toute autre révélation qui a décidé de mon orientation définitive grâce à l'un de mes oncles, le seul membre de ma famille engagé dans la fonction commerciale.

Président de l'association des DCF de Metz, il m'invita à assister à une conférence animée par le charismatique publicitaire Jacques Séguéla.

Cette expérience a été déterminante.

Conquis par le dynamisme et l'empathie des dirigeants commerciaux présents au sein de cette association, c'est le costume de Commercial que j'ai souhaité porter ! J'ai ainsi décidé de privilégier des études qui me permettent d'épouser la fonction commerciale au plus vite.

De plus, j'ai rapidement privilégié le secteur et l'univers des médias et de la communication dont Jacques Séguéla était l'une des icônes.

Mais quelle ne fut pas la déception d'une grande partie du premier cercle familial au moment d'affirmer mon choix ; l'objection « tu n'es pourtant pas si mauvais élève » témoignait du peu de considération accordée à cette orientation, celle qui était souvent choisie à défaut d'autres possibilités...

Ma lune de miel avec la fonction commerciale se poursuit néanmoins depuis plus de 20 ans maintenant, dont la majorité dans le management de forces de vente dans l'univers de la communication publicitaire.

Quel autre métier m'aurait permis d'apprendre autant sur moi-même et sur les autres ?

Lequel m'aurait autant enrichi par la qualité et la richesse des rencontres passionnantes qui animent mon quotidien ?

Lequel m'aurait autant épanoui personnellement et professionnellement par la nature des défis à relever ?

Apprendre à convaincre en interne comme en externe, résoudre tous les jours des problématiques nouvelles, construire et développer des plans d'actions, former et faire progresser mes équipes, accompagner mes clients par le conseil et l'expertise, vendre et négocier pour contribuer activement, par les résultats obtenus, au développement de l'entreprise sont autant de facteurs de plaisir, d'accomplissement et d'estime de soi.

Je n'ai jamais regretté le choix de m'investir dans la fonction commerciale et n'envisage aucunement de m'en éloigner.

Et pourtant, rien ne me prédisposait à ce métier, dont j'appréhendais particulièrement la charge quotidienne de prospecter de nouveaux clients. Un métier que j'ai eu la chance d'apprendre essentiellement dans l'entreprise, solidement formé aux techniques de vente, de négociation et de management. Et quel ne fut pas mon plaisir de pouvoir à mon tour transmettre à d'autres en développant, notamment, des écoles de vente internes. Car contrairement aux croyances limitantes répandues, l'expérience m'a démontré que l'on ne « naît » pas commercial.

À *contrario*, construire des plans d'actions commerciaux, formaliser un process de vente adapté à son secteur et son environnement et, à l'instar des sportifs, s'entraîner durement aux techniques de vente et de négociation sont autant de facteurs clés de réussite et de succès.

Malheureusement, comme l'attestent les copies des 10000 étudiants ayant participé au Concours National de la Commercialisation 2014, ce métier souffre encore d'une image et d'une réputation bien mauvaises.

Combien de parents, d'enseignants ou de conseillers d'orientation osent aujourd'hui recommander la fonction commerciale ?

Combien d'universités ou de grandes écoles, dites de commerce, mettent en avant la fonction commerciale ou développent la recherche académique en performance commerciale ?

Comment les entreprises investissent-elles et valorisent-elles leurs forces de vente ?

Quel traitement les médias et plus généralement les élites accordent-ils à notre métier ?

# STOP AUX IDÉES REÇUES!

Le développement de la culture commerciale est un enjeu prioritaire pour notre pays.

Un défi, certes gigantesque, dans un contexte macroéconomique qui pourtant s'y prête plus que jamais.

En effet, l'environnement actuel français se caractérise à la fois par des marchés matures voire saturés, une consommation atone, l'absence de croissance économique et le déficit de notre balance commerciale. Dans ce contexte, nos entreprises ont plus que jamais besoin d'équipes de vente performantes pour résister et se développer.

Par ailleurs, à l'heure de la révolution numérique qui donne le pouvoir aux consommateurs et aux acheteurs hyper informés, avisés et de plus en plus compétents, la fonction commerciale – qu'il convient nécessairement de réinventer – occupe et joue un rôle essentiel pour la croissance de l'activité et de la rentabilité des entreprises.

Je remercie sincèrement Jacques Benn et le Mouvement DCF de m'avoir confié la mission de structurer et coordonner à leurs côtés les actions visant à développer la culture commerciale en France. Je remercie également les nombreux contributeurs qui, par leurs témoignages, nous aident concrètement à relever ce challenge.

Notre ambition est à la hauteur du défi que nous nous sommes fixé : faire que dès demain, les meilleurs talents soient motivés et enfin encouragés à s'engager dans la fonction commerciale au bénéfice de la réussite de nos entreprises.

Notre Manifeste, première pierre de notre plan d'actions, permet à la fois d'établir un diagnostic sans concessions sur la perception du sujet par les étudiants et d'éveiller les consciences sur la nécessité de changer profondément de paradigme.

Il présente également des engagements concrets que vont soutenir les 2500 adhérents du Mouvement DCF partout en France. Car il appartient en priorité aux dirigeants commerciaux de valoriser et de mieux vendre leur fonction. Avec le souhait d'être soutenu dans cette évangélisation par le plus grand nombre.

Ainsi vous, lecteurs et observateurs de ce Manifeste, et ce quel que soit votre rôle, votre statut ou votre fonction : quel est votre engagement pour développer la culture commerciale ?

Un très grand merci par avance pour vos prises de position que vous pouvez affirmer sur les réseaux sociaux avec le hashtag #madcc et que vous pourrez retrouver sur notre site dédié [www.madcc.fr](http://www.madcc.fr).





LA CULTURE COMMERCIALE DEMEURE  
**INSUFFISANTE**  
EN FRANCE 

# CONTEXTE ET ORIGINES

Depuis 1930, les Dirigeants Commerciaux de France (DCF) constituent un réseau de managers commerciaux. Fort de 2 500 membres regroupés au sein de 80 associations locales dans 21 régions, le Mouvement DCF cherche à promouvoir la fonction commerciale dans la société et auprès des étudiants. Il organise chaque année, avec le soutien du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur, le Concours National de la Commercialisation (CNC), ouvert à 10 000 étudiants provenant de tous les cursus commerciaux, de Bac + 2 à Bac + 5.

Présent dans 63 pays, JCDecaux, numéro un mondial de la communication extérieure avec 2 676 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, a développé un business model innovant dont le principe est de fournir des biens et services aux collectivités locales et autorités de transport, totalement financés par la publicité. Parce que ses revenus proviennent très majoritairement de la commercialisation de ses actifs publicitaires, la fonction commerciale est stratégique pour l'entreprise.

Jean Muller, DG délégué Commerce et Développement de JCDecaux, a suggéré et participé à l'écriture de l'étude de cas du CNC 2014 avec les DCF sur la base du constat que la culture commerciale demeure insuffisante en France. Renault s'est associé à cette réflexion en étant co-partenaire et en soutenant activement l'édition 2014 du CNC aux côtés de JCDecaux.

Les 10 000 étudiants qui ont participé au Concours ont été amenés à réfléchir sur les meilleures stratégies et les moyens pour développer la culture commerciale en France.

Dans le contexte actuel de mutations profondes, l'excellence et la culture commerciale doivent redevenir une priorité nationale pour attirer les meilleurs talents, développer le volume d'activité des entreprises et générer de la croissance pour notre économie. Dans la société, dans le débat public, dans les écoles de commerce et même parfois au sein des entreprises, le développement des ventes est un enjeu trop mal considéré.

Afin de pousser plus loin la réflexion pour développer la culture commerciale en France, les DCF, avec l'aide de JCDecaux, ont établi un diagnostic qui approfondit le contenu des meilleures copies des étudiants ayant participé au CNC et élargi ce diagnostic en questionnant les managers commerciaux (à l'aide d'un sondage envoyé aux membres DCF et sur la base de données de Manageo).

Par ailleurs, le Mouvement DCF s'engage à bâtir un plan d'actions concret pour amorcer une prise de conscience nationale et rétablir l'image de la fonction commerciale en France. Il s'agit de démontrer que le développement de la culture commerciale est une source de croissance prioritaire pour nos entreprises et, *a fortiori*, pour la croissance économique de notre pays.

A travers ce Manifeste qui porte la voix de la jeunesse, d'experts, de dirigeants d'entreprises et de dirigeants commerciaux, nous partageons l'ambition commune de changer la perception de la fonction commerciale en France et de mettre en avant cette fonction si primordiale pour le rayonnement de notre pays. Ce Manifeste est la première pierre à l'édifice d'un ensemble d'actions que les DCF vont engager auprès de toutes les parties prenantes.



**RASSEMBLONS-NOUS !**   
**ENGAGEONS-NOUS !**  
 **ET AGISSONS !**



DCF  
Compania Noua  
2014

DCF  
Compania Noua  
2014

DCF  
Compania Noua  
2014

DCF  
Compania Noua  
2014



Photo : Pix Value

Lauréats de la 53<sup>e</sup> édition du Concours National de la Commercialisation, le 21 juin 2014 à Biarritz.



**STOP**  **AUX IDÉES REÇUES**  
**SUR LA FONCTION COMMERCIALE !**

# LE DIAGNOSTIC UN MÉTIER PEU VALORISÉ ET PAS ASSEZ VALORISANT

De quels préjugés souffre la fonction commerciale en France ? Pourquoi ces préjugés sont si ancrés dans nos esprits ? Voilà les questions auxquelles nous allons répondre dans ce diagnostic établi à l'aide des 10000 copies du CNC et des sondages que nous avons menés auprès de managers commerciaux.

Qui ne décrit pas la fonction commerciale comme peu éthique ? Qui pense que travailler dans la fonction commerciale n'est pas assez valorisant ? Qui suppose que fonction commerciale et contraintes vont de pair ? De l'analyse des étudiants ressort le contour d'une fonction commerciale décriée et malmenée. Ce que beaucoup pensent tout bas, nous allons le dire tout haut ; le but étant de se rendre compte du déficit d'image de la fonction, mais surtout de combattre ces préjugés si omniprésents.

Selon ces mêmes étudiants et notre propre analyse, le développement de ces idées reçues est nourri par plusieurs éléments. Ils sont d'abord d'origine culturelle. De même, les efforts pour les combattre restent limités. Rares sont ceux qui se lèvent pour défendre la fonction commerciale, communiquer sur les réalités du métier et mettre en avant les réussites – car oui, il en existe. Les pratiques commerciales du passé restent vives dans les esprits alors que la fonction commerciale ne cesse d'évoluer. En effet, elle n'a d'autre choix que de vivre avec son temps, de s'adapter aux demandes du client et d'écouter ses besoins.

De fait, le métier qu'exercent les commerciaux n'est que peu valorisé et n'est pas assez valorisant aux yeux du grand public.

80 % DES PERSONNES SONDÉES VIA MANAGED  
ET LE RÉSEAU DCF CONSIDÈRENT   
**« LES IDÉES REÇUES  
 SUR LA VENTE »**  
COMME UN FREIN AU DÉVELOPPEMENT DE LA  
CULTURE COMMERCIALE EN FRANCE 





**■ 3 PRINCIPAUX PREJUGÉS  
À COMBATTRE**

# 1. UNE FONCTION JUGÉE PEU ÉTHIQUE

Quels mots associe-t-on à la fonction commerciale ?

Beaucoup comparent le commercial à « l’arnaqueur », à celui qui serait prêt à tout pour vendre un produit ou un service dans l’intérêt unique de toucher ses primes en fin de mois. Ce commercial est parfois décrit comme un « marchand de tapis » – expression péjorative qui montre à quel point les préjugés sont ancrés dans les mentalités – qui chercherait à soutirer un maximum d’argent, minime soit le montant. Ce vendeur « véreux » qui ne s’intéresserait qu’égotiquement aux besoins du client qu’il est censé servir. Ce commercial qui dans toutes les situations manipulerait pour atteindre un but unique, le sien, celui de faire payer pour des services inutiles.

Cet individu userait de tous les moyens, qu’ils soient moraux ou non, pour atteindre cet objectif de vente et d’enrichissement personnel. Le client ne l’importe que peu, quitte à agir à son détriment. Il développerait des techniques, des ruses, des mensonges, un langage et une posture qui ne laisseraient pas le choix. En bon « baratineur », il chercherait à rassurer et à convaincre que ses services sont sans égal.

Ce commercial vivrait dans un monde sans éthique où tout est permis et rien ne pourrait l’arrêter. Tel un « requin », il chercherait toujours à se mettre quelque chose sous la dent, l’argent en première ligne.


Le commercial pâtit de ces préjugés. Il ne serait que l’image d’un être immoral, égoïste et avide d’argent.

Cette description correspond à un ensemble de clichés, trop véhiculés dans notre société. Est-ce l’avidité et l’égoïsme qui motivent le commercial ? Loin de ces idées reçues, la fonction commerciale partage un ensemble de valeurs humaines que nous tâcherons de définir dans la suite de ce Manifeste.

# LE COMMERCIAL...

# « L'ARNAQUEUR »

«La fonction commerciale souffre en France de clichés et d'idées reçues. Je pense que dans beaucoup d'esprits le commercial vendeur est associé au baratineur qui cherche à convaincre et vendre à tout prix; une personne poussée par la force des choses à la malhonnêteté et au déficit d'éthique.»



**FLORIENT**

étudiant,  
KEDGE BS,  
Bordeaux

## 2. UN MÉTIER PAS ASSEZ VALORISÉ

Les métiers commerciaux pâtissent donc d'une image délétère. Cette image dépasse la simple fonction. Elle s'étend jusque dans l'enseignement où les étudiants ne sont que trop peu attirés par les formations commerciales.

En effet, les filières commerciales sont dévalorisées face aux filières dites classiques que sont la finance, le marketing ou encore la communication. La formation commerciale serait destinée aux élèves les moins studieux, les plus indécis voir les plus « nuls ». On choisirait cette filière par défaut. Tout prête à croire que la fonction commerciale n'est qu'une « voie de secours ».

D'ailleurs, ces mêmes étudiants conçoivent les métiers commerciaux comme rébarbatifs. Le commercial ne passerait ses journées qu'à faire du phoning, du porte à porte ou déjeuner. Dans d'autres cas, il serait un « simple » vendeur en magasin qui est à la disposition du client pour le diriger dans les rayons et faire passer des produits en caisse. Rien de moins attractif pour un étudiant en recherche de challenges et d'épanouissement professionnel. À cela s'ajoute que les perspectives d'évolution dans la fonction commerciale leur paraissent restreintes. Même lorsque la fonction commerciale les attire au premier abord, ils s'imaginent rarement y faire carrière.

Les parents, de leur côté, ne motivent pas le choix de leurs enfants vers les formations commerciales. Pour la fierté de la famille ou la place que la fonction offre dans notre société, il serait préférable de devenir médecin ou financier. En bonne et due forme, les enfants assimilent ces idées et choisissent la conformité.

En conséquence de cette dévalorisation, une pénurie de Bac + 4/+ 5 frappe la fonction commerciale de nos jours. Est-ce si dévalorisant d'être commercial? Quel est le rôle des enseignants et des parents dans l'orientation des étudiants vers les formations commerciales? Nous verrons par la suite que bon nombre d'opportunités existent au sein de la fonction commerciale: dans tous les secteurs et pour tous les profils.

# TOUT, SAUF (DEVENIR) COMMERCIAL

«La culture commerciale est dévalorisée, par les enseignants dès notre entrée au lycée, où tous les élèves ayant un niveau assez moyen ne redoublent pas, mais sont jetés en Terminale STG (Science Technologie et Gestion) où sont enseignées des matières qui finalement débouchent sur des métiers de commerciaux s'il n'y a pas de poursuites d'études. On peut donc le voir comme un secteur poubelle. De plus, les élèves qui choisissent cette voie en général (BTS MUC ou Terminale STG) ne savent pas vers quel métier se diriger.»

## CORENTIN

étudiant,  
l'ESG Paris,  
Paris

«On a l'image du commercial qui passe ses journées à faire du porte à porte pour un salaire et des primes dérisoires en fonction des produits et services vendus.»

## ALEXANDRE

étudiant,  
l'ESG Paris,  
Paris

«Rares sont les étudiants qui se lancent dans la vente et y exercent une longue carrière. Les parents y jouent un rôle important en encourageant leurs enfants à ne pas faire carrière dans la vente. La société française entend par vente, une personne en magasin qui range les produits et à qui on peut poser des questions basiques de temps à autre.»

## CORENTIN

étudiant,  
l'ESG Paris,  
Paris

# 3. UN MÉTIER SOUS PRESSIONS ET SOUS CONTRAINTES

En plus d'être dévalorisée, la fonction commerciale est souvent considérée comme source de contraintes et de pressions quotidiennes. Impossible de concilier vie professionnelle et vie de famille ?

Ces contraintes seraient de trois natures :

- La première est liée aux objectifs à atteindre. Ces objectifs génèreraient stress et pression car considérés comme difficilement atteignables. Ils sont aussi synonymes d'instabilité financière car la part variable du salaire est indexée à ces mêmes objectifs. En effet, si on ne les atteint pas, on est amené à subir une perte de prime.
- La seconde est associée aux besoins de mobilité du commercial, comparé à un « nomade ». Les déplacements perpétuels se poseraient ainsi en obstacle à la stabilité sociale. Ils ne permettraient pas de créer des relations durables à la fois professionnellement et personnellement.
- La troisième relèverait des heures de travail que l'on ne compterait pas. On pense souvent que le commercial travaille du lundi au dimanche, huit à dix heures par jour. Un élément qui fait certainement réfléchir si on recherche une stabilité familiale.

Qu'en est-il de la réalité ?

Ces trois remarques ne sont qu'en partie pertinentes.

Premièrement, un commercial doit atteindre des objectifs mais ceux-ci sont mesurés, concertés et réalisables. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises impliquent leurs commerciaux dans la définition de leurs propres objectifs. Outre le chiffre d'affaires à atteindre, des critères qualitatifs entrent aussi en compte, tels que la satisfaction client. Plus qu'une perte de salaire, la part variable représente l'opportunité de revenu additionnel.

# IL N'EXISTE AUCUN MÉTIER SANS CONTRAINTE

« Les idées reçues sont nombreuses et beaucoup voient en la vente une montagne d'inconvénients: un salaire faible, des horaires difficiles, un manque d'effectif, la pression des chiffres, etc. »

## CAMILLE

étudiante,  
l'IDRAC,  
Nantes

« L'image que dégage la culture commerciale est celle d'un secteur d'activité où tous les commerciaux sont en compétition les uns envers les autres, ce qui peut générer des tensions, du stress car un commercial doit atteindre son objectif afin de gagner sa vie. »

## MAXENCE

étudiant,  
la Joliverie,  
Saint-Sébastien

« Ce qui refreine les jeunes de nos jours est le fait que ce soit un métier où l'on ne doit pas compter ses horaires, où le stress est omniprésent, et les objectifs toujours plus hauts à atteindre. »

## ALEXANDRE

étudiant,  
l'ESG Paris,  
Paris

Deuxièmement, un commercial n'est pas toujours un « itinérant », il en existe aussi des « sédentaires » comme votre banquier qui reste disponible en agence. Il est malgré tout assez vrai qu'un commercial se doit d'être mobile pour rencontrer ses clients. Son objectif est d'ailleurs de créer du lien et de la proximité. Cette mobilité est a *contrario* source de développement social. Elle permet de construire une relation solide entre le client et le commercial, indispensable pour entretenir une confiance mutuelle.

Troisièmement, le commercial ne déroge pas aux 35 heures et au repos dominical : telle est la réglementation. Cependant les cadres commerciaux, de par leur statut, disposent d'horaires flexibles et aménageables. Le tout étant d'atteindre son objectif. D'une manière générale, le commercial a la possibilité d'ajuster ses heures de travail. Il est en mesure d'allonger ou d'écourter ses journées en fonction du business et des demandes clients. Dans ce cadre, le commercial garde une autonomie plus grande que dans toutes autres fonctions.

Les pressions et les contraintes ne sont donc pas propres à la fonction commerciale. Elles existent mais sont partagées par toutes les fonctions. Il y a certes des inconvénients liés à la mobilité ou à l'instabilité financière mais ceux-ci sont tout autant des éléments motivateurs pour le commercial : être sur le terrain, créer du lien, aimer les challenges et être récompensé.



# CE QU'IL FAUT RETENIR

- 1.** La fonction commerciale est jugée peu éthique. On décrit souvent le commercial comme un « arnaqueur », un « marchand de tapis » ou encore un « requin ». Il serait uniquement motivé par l'appât du gain.
- 2.** La formation commerciale n'est pas assez valorisée. Les parents ne soutiennent pas leurs enfants dans ce choix de formation. Les étudiants préfèrent les filières communication, marketing ou finance qui leur paraissent plus « sexy ».
- 3.** À tort, les commerciaux seraient soumis à des pressions multiples qui conduiraient à une instabilité financière et sociale. Ces contraintes ne seraient pas compatibles avec une vie de famille descendante.



3 CAUSES MAJEURES DU   
**DÉFICIT D'IMAGE**  
DE LA FONCTION COMMERCIALE

# 1. UN PROBLÈME HISTORIQUE ET CULTUREL ?

Bon nombre de préjugés présents en France ne seraient pas partagés dans d'autres cultures. Par opposition à la culture anglo-saxonne, nous entretenons en France un rapport compliqué à l'argent. « Parler d'argent » reste tabou.

L'histoire nous a montré que le capitalisme s'est d'abord développé dans les régions où le protestantisme (particulièrement le calvinisme) était la religion dominante<sup>1</sup>. En effet, les protestants recherchaient une vie ascétique dans le but d'accumuler la richesse gagnée grâce au travail. Le profit serait ainsi un résultat logique du travail. C'est autour de ces valeurs que la culture anglo-saxonne se serait développée pour se décomplexer dans son rapport à l'argent.

En France, les sciences sociales et humaines (littérature, philosophie, histoire...) ont forgé les mentalités, à l'instar des Lumières. Une culture de résistance aurait imprégné notre société comme le montrent nos mythes fondateurs que sont Jeanne d'Arc ou Vercingétorix. Ce serait aussi la raison pour laquelle les français redoutent d'être dans une position de servilité<sup>2</sup>, marquant un point d'orgue à être traités dignement.

On peut trouver des réponses sur les différences de culture commerciale au sein de ces contextes sociétaux. En effet, la culture anglo-saxonne promeut l'entrepreneuriat et la recherche du profit ; et ce, de manière formelle et sur un même pied d'égalité. En opposition, la culture française trouverait dans la relation commerciale un aspect de servitude qui n'est donc pas acceptable. Or, la relation commerciale ne peut exister que sur des bases de « gagnant-gagnant ». L'appréhension de servir ou d'agir par intérêt, à tort, limite alors les possibilités de développement de la culture commerciale dans notre société.

---

1 – WEBER Max (1905), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Pocket.

2 – D'IRIBARNE Philippe (1989), *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil.

# VENDRE... UN PÉCHÉ

« Notre histoire et nos racines nous poussent à rester discret sur ce qui concerne les transactions financières. Il s'agit d'un tabou, qui tend à disparaître mais qui est encore plus ou moins ancré. »

**EMMANUELLE**

étudiante,  
CNAM Lorraine,  
Nancy

« Les pays anglo-saxons possèdent un style de management basé sur la récompense et considèrent la fonction commerciale comme essentielle à l'économie. Être commercial est ainsi une fierté. »

**BÉRÉNICE**

étudiante,  
ESC Pau,  
Pau

« À contrario de la culture anglo-saxonne, la culture française prône la modestie, la dissimulation de l'identité propre au profit d'un semblant-être accepté par un groupe, le négativisme et une mauvaise perception de l'argent (si tu as beaucoup d'argent c'est que forcément tu as triché). »

**JONATHAN**

étudiant,  
ESG Paris,  
Paris

Par ailleurs, les inquiétudes que les français peuvent partager résultent souvent d'expériences mal vécues avec des commerciaux peu scrupuleux. Les médias en font parfois leurs fonds de commerce avec des reportages sensationnels montrant comment les arnaqueurs procèdent. Il est certain que les familles qui ont vécu des expériences aussi destructrices développeront une méfiance envers tous les métiers commerciaux. Cette image négative, diffusée au grand public, ne fait qu'alimenter le rejet de toute la profession.

Nous avons donc besoin de faire évoluer notre culture. Plus que de marteler un message négatif, il est nécessaire de véhiculer une image favorable à travers les médias. Plus que de penser que l'argent n'est que le fruit de l'exploitation, il est nécessaire de montrer que l'entrepreneuriat est bénéfique à toute notre société. La culture commerciale en France doit retrouver tout son éclat. Le commercial est au service du client. Le client rend service au commercial. Et inversement. Cette relation partagée est la base de toute relation commerciale.

« Dès le plus jeune âge, les américains vendent et travaillent tandis qu'en France nous devons attendre 18 ans afin de pouvoir espérer travailler. Le fait d'avoir moins d'expérience durant notre jeunesse provoque un manque dans le futur car nous faisons nos erreurs à 25 ans au lieu de 17 ans aux États-Unis. De plus, la culture commerciale française me semble avoir du mal à s'émanciper, elle est moins chaleureuse et plus éloignée des consommateurs. »

### PIERRE

étudiant,  
IUT GEA,  
Le Mans

« En France, la culture commerciale a la vie dure. Son image est, de plus, sans cesse détériorée dans l'imaginaire collectif par des actes et faits divers isolés ou sans rapport, l'affaire Kerviel par exemple. De la même manière, la société fait d'un cas une généralité, les commerciaux sont mal vus, assimilés à des manipulateurs, des arnaqueurs. »

### BASILE

étudiant,  
lycée Le Verger,  
La Réunion,  
Sainte-Marie

## 2. UN MANQUE D'INFORMATION, UN DÉFICIT DE COMMUNICATION ET UNE ABSENCE D'ICÔNES CAPABLES DE VÉHICULER DES VALEURS POSITIVES

Bien que culturelles, les causes du déficit d'image sont aussi issues du manque de messages positifs sur la fonction commerciale. La réalité du métier n'est pas assez connue du grand public qui s'en forge une image à partir des rumeurs et des stéréotypes. Cette méconnaissance de la fonction commerciale est, entre autres, liée à un problème d'information.

Trois aspects entrent en compte :

- Le manque de disponibilité de l'information sur la réalité du métier ;
- Le déficit de communication des commerciaux eux-mêmes ;
- L'absence d'icônes fortes représentant la fonction commerciale.

En premier lieu, on observe que peu d'informations sont disponibles, d'une part sur la réalité du métier et d'autre part sur les opportunités de carrière. Ainsi peu de documents et de sources sont à la disposition des étudiants et du grand public qui souhaitent s'informer sur la fonction commerciale. Ce manque d'information reste important dans l'enseignement. Les étudiants, au moment de leurs choix d'orientation, peinent à se documenter sur les parcours de formation commerciale. Ils y voient peu de débouchés ou encore peu de reconnaissance, ce qui ne les motive pas à s'y engager. Un nombre considérable de potentiels talents se perdra sur les chemins qui mènent aux universités, aux écoles et *in fine* aux entreprises.

En deuxième lieu, les commerciaux eux-mêmes ne communiquent pas assez sur leur fonction. Tel des cordonniers mal chaussés, les commerciaux ne sauraient-ils pas vendre leur propre métier ? La question peut se poser au vu de leur faible exposition dans le débat public, pour se défendre et casser cette réputation négative qu'ils portent depuis des années. La communication doit se faire non seulement dans les médias mais aussi au sein du cercle privé. En effet, il est nécessaire de sensibiliser son entourage. Cet entourage sera le meilleur vecteur pour la diffusion de la culture commerciale et le meilleur rempart face au dénigrement de la fonction. D'ailleurs, c'est au sein du foyer familial que les étudiants construisent en grande partie leurs choix d'orientation.



# AUX COMMERCIAUX DE MIEUX VENDRE LEUR MÉTIER !

« La fonction commerciale n'étant pas toujours reconnue et le manque d'information sur les perspectives d'évolution ont influencé ma décision de poursuivre aujourd'hui dans les métiers du marketing. »

## SAMUEL

étudiant,  
IAE Poitiers,  
Niort

« Je me pose cette question : y-a-t-il des commerciaux dans mon cercle d'amis ou ma famille ? La réponse est : Non. Ainsi lorsque je m'interroge sur la culture commerciale en France, je me dis que je suis passionnée par une profession dont je ne peux partager les expériences qu'avec peu de personnes. Lorsque je pose la question à mes proches, ils me répondent ça doit être difficile, être sur la route toute la journée, je ne pourrais pas, sans parler des horaires... »

## ALEXANDRA

étudiante,  
IUT,  
Épinal

En dernier lieu, la fonction commerciale manque d'icônes capables de véhiculer des valeurs positives. À l'instar de Mark Zuckerberg, Steve Jobs ou encore Luc Besson, la fonction commerciale a besoin de modèles de réussite. Un modèle connu de tous. Une vitrine. Le symbole de toute une fonction, représentant ses valeurs et toute sa dignité. Un point focal, synonyme de fierté et de réussite. Cet exemple serait source de vocation chez les étudiants. Il favoriserait davantage l'émergence de nouveaux talents et enclencherait un cercle vertueux bénéfique pour toute la fonction.

Ce triptyque montre tout le potentiel d'actions engageables par la fonction commerciale. La multiplication des canaux de communication doit être une source d'opportunités pour diffuser des messages positifs et engager un changement de mentalité.

Communiquons sur la réalité des métiers commerciaux, ses opportunités et ses réussites !

« J'ai l'impression qu'être commercial n'est pas un symbole de réussite. Séduits par des modèles américains tel que Steeve Jobs, qui ont réussi grâce à leur intelligence et à leur sang-froid, le rôle de commercial revêt aux yeux des gens le rôle d'homme de l'ombre. »

### CHARLY

étudiant,  
ITU Montpellier-  
Sète,  
Montpellier

« À l'inverse de nos voisins allemands et anglo-saxons ; la culture commerciale reste peu exploitée (et médiatisée) en France. L'histoire des entreprises françaises majeures restant largement familiale (Peugeot, Danone, LVMH), régionale ; rares sont les *success stories* influentes et suscitant les vocations commerciales et d'entrepreneuriat. Xavier Niel (patron d'Iliad, Free) faisant figure d'unique Steeve Jobs national. »

### KAMEL

étudiant,  
IUT TC,  
Toulouse

### 3. UNE PERCEPTION DU MÉTIER QUI S'APPUIE SUR DES STÉRÉOTYPES : DES PRATIQUES DU PASSÉ RESTÉES VIVES DANS LA MÉMOIRE COLLECTIVE

Les pratiques commerciales ont évolué avec l'émergence des nouvelles technologies et les besoins du consommateur. Cependant, on garde souvent à l'esprit les méthodes de « hard selling » ou « vente agressive » pratiquées régulièrement par le passé.

En effet, les techniques de « hard selling » étaient très courantes avant les années 2000. Ces pratiques, destinées à vendre un produit coûte que coûte, reposaient sur des messages forts, centrés sur le produit et plus particulièrement sur le prix. Les messages étaient martelés au point de lasser le consommateur d'aujourd'hui. Ces méthodes se sont ainsi révélées contreproductives à deux égards :

- Premièrement, à l'issue des négociations, les entreprises réduisaient considérablement leurs marges ;
- Deuxièmement, ces pratiques ont eu un impact désastreux sur l'image du commercial en augmentant la défiance du consommateur.

Ces méthodes de vente se sont longtemps développées au détriment de la relation client. Plutôt qu'innover dans les pratiques commerciales ou concevoir de nouveaux produits, certaines entreprises ont choisi la guerre des prix et du *low-cost*. Ces stratégies d'entreprise ont rendu encore plus difficile le travail de la fonction commerciale.

Ainsi, le consommateur ne se sent pas assez écouté voire mis de côté. Le conseil au client passerait au second plan. C'est pourquoi un certain nombre d'entreprises ont remis le client au centre de leurs préoccupations et le font savoir : comme La Caisse d'Épargne et sa démarche « Engagements » ou encore le projet « R-Force » de Renault lancés tous deux en 2012.

Malgré l'évolution des stratégies commerciales, les pratiques passées de « hard selling » sont restées vives dans la mémoire collective. Une nouvelle dynamique s'est déjà amorcée. Celle-ci va dans le sens d'un rapprochement entre l'entreprise et les consommateurs.

# LE COMMERCIAL D'HIER N'EST PLUS

« J'ai en tête une image négative des commerciaux : les appels téléphoniques tous les quatre matins pour essayer de nous vendre des panneaux solaires ou je ne sais quoi d'autre. »

**LYSE**

étudiante,  
ECT,  
Papeete

« Certains dirigeants préfèrent miser sur une baisse des prix (et donc indirectement une baisse de la qualité) au détriment d'une stratégie commerciale innovante (soit par manque d'information ou soit par manque de temps). Ainsi le savoir-faire français (et force de vente française) est parfois mis de côté et peu développé ce qui impacte sur l'image, le savoir-faire et la qualité des produits Français, bien que le potentiel soit présent. »

**PAULINE**

étudiante,  
IDRAC,  
Montpellier

« Les entreprises françaises développent des stratégies centrées sur les produits plutôt que sur les services et sur le client. Nos techniques de négociations se jouent principalement sur les prix et les offres promotionnelles au détriment de la qualité. »

**SARA**

étudiante,  
ESG Paris,  
Paris

# CE QU'IL FAUT RETENIR

- 1.** La culture commerciale est considérée comme moins imprégnée en France en comparaison des pays anglo-saxons. Ceci est dû à de nombreux facteurs culturels et historiques. La relation commerciale est davantage envisagée dans un sens « gagnant-gagnant » dans les pays anglo-saxons, à l'inverse de la France.
- 2.** La fonction commerciale reste méconnue à cause d'un problème d'information. Trois facteurs entrent en jeu : le manque d'information disponible sur la réalité du métier ; le déficit de communication des commerciaux eux-mêmes ; l'absence d'icônes fortes représentant la fonction commerciale.
- 3.** Les anciennes pratiques de « hard selling » ou « vente agressive » sont restées vives dans l'esprit collectif. Celles-ci ont considérablement impacté, de manière négative, l'image de la fonction commerciale ; alors que le client est, aujourd'hui, au centre des préoccupations des entreprises.

QUESTION : QUELS SONT LES 3 FREINS LES PLUS IMPORTANTS AU DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE COMMERCIALE?	FRÉQUENCE
Les idées reçues sur la vente	<b>80 %</b>
Le manque d'information sur la réalité des métiers commerciaux	<b>65 %</b>
L'image véhiculée par les médias	<b>41 %</b>
Le contenu des programmes de l'enseignement secondaire	<b>32 %</b>
Le contenu des programmes de l'enseignement universitaire	<b>30 %</b>
Le manque d'information sur les parcours de formations commerciales	<b>23 %</b>
L'impact de la crise économique sur l'activité commerciale	<b>16 %</b>

Source : sondage réalisé auprès de 116 managers commerciaux (réseaux DCF et base de données Manageo)

Le sondage, conduit auprès des managers commerciaux du réseau DCF et de la base de données de la société Manageo, partenaire des DCF, soutient en plusieurs points l'analyse que nous avons menée précédemment. Ils ont été amenés à nous livrer leur point de vue sur les trois principaux freins au développement de la culture commerciale en France :

1. Les idées reçues reviennent dans 80 % des réponses récoltées ;
2. Suivi par le manque d'information sur la réalité des métiers commerciaux qui apparaît dans 65 % des réponses ;
3. Puis l'image véhiculée par les médias revenant dans 41 % des cas.

Ces résultats prouvent la nécessité de casser les idées reçues afin de développer davantage la culture commerciale dans notre pays. Ils montrent aussi l'importance de communiquer sur les métiers commerciaux car ils ne sont que trop méconnus. Finalement, ces résultats pointent aussi du doigt l'impact du message véhiculé par les médias qui nourrit les préjugés sur la fonction commerciale avec des reportages à charge.





« PARCE QUE LE PESSIMISME  
EST D'HUMEUR, ██████████  
L'OPTIMISME  
EST DE ██████████ VOLONTÉ... »

ALAIN ÉMILE AUGUSTE CHARTIER, DIT ALAIN  
PHILOSOPHE FRANÇAIS (1868-1951)



DÉVELOPPER ■■■  
LA CULTURE COMMERCIALE, ■  
■■■ C'EST LA PREMIÈRE  
RÉPONSE ■■■  
■■■ À LA CRISE

# EN QUOI LA CULTURE COMMERCIALE EST ESSENTIELLE POUR LA CROISSANCE ECONOMIQUE DE LA FRANCE ?

Comme nous avons pu le dire précédemment, la culture commerciale n'est pas assez répandue dans la société française à l'heure où sa diffusion doit être considérée comme une priorité nationale. Elle est créatrice de richesse, non seulement, pour les entreprises françaises, mais aussi pour toute notre économie.

Dans le contexte actuel de crise budgétaire, de déficit commercial et de chômage élevé, le développement de la culture commerciale constitue un levier important pour mobiliser tous les acteurs de notre société et renouer avec la croissance.

La culture commerciale comprend l'ensemble des connaissances des techniques de vente, des stratégies et des process commerciaux. Cependant, « le développement de la culture commerciale » ne signifie pas simplement « vendre plus ».

C'est un état d'esprit, un mode de vie. Un ensemble de valeurs et de symboles partagés par toute une communauté. Cette culture commerciale rassemble les individus autour des mêmes convictions que sont : l'amour d'autrui, l'ouverture d'esprit, l'entrepreneuriat, le goût de la découverte et du challenge...

Plus qu'un savoir-faire, c'est aussi un savoir-être. C'est un ensemble d'attitudes qui pousse à se surpasser pour atteindre ses objectifs, qu'ils soient personnels ou professionnels. C'est la capacité d'un individu à prendre des décisions et à juger la part de risque dans chacune de ses actions. C'est être fier de ce que l'on représente et partager un fort sentiment d'appartenance à notre pays ainsi qu'à l'entreprise. C'est aussi prendre du recul sur ses propres actions dans la recherche de la perfection.

La culture commerciale ne pourrait se résumer à ces mots. Elle nécessite d'être partagée, diffusée et discutée pour trouver des consensus forts. Elle est sans cesse en évolution pour s'adapter aux problématiques de son temps.

Les copies du CNC ont permis d'identifier cinq facteurs clés liés à la culture commerciale. Ceux-ci constituent des leviers importants pour la croissance de notre pays. En effet, le rayonnement de notre pays et sa trajectoire économique en dépendent.

La fonction commerciale joue un rôle important dans la conquête de nouveaux marchés, dans la valorisation des produits français, dans la création de richesses, dans l'émergence de nouveaux talents ainsi que dans l'adaptation des entreprises aux changements comportementaux des consommateurs.

Prenons les devants pour redresser notre économie. Cela nécessite des actions fortes et coordonnées avec pour objectif de développer la culture commerciale en France. Ce doit être une priorité nationale.





■ 5 BONNES RAISONS POUR  
**DÉVELOPPER**  
LA CULTURE COMMERCIALE  
EN FRANCE

# 1. CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

La France jouit d'une position géographique favorable. Elle est au carrefour des pays les plus développés d'Europe. L'Allemagne est d'ailleurs le premier partenaire économique de notre pays.

Face à notre déficit commercial, on peut trouver dans la fonction commerciale un nouvel espoir pour exporter davantage nos produits. Les commerciaux jouent un rôle stratégique dans l'internationalisation des entreprises. Ils cherchent à repousser les frontières et conquérir de nouveaux marchés. Le « business development » est une composante importante de leur métier. Il s'agit de prospecter des clients en dehors des zones d'activités de l'entreprise qu'ils soient situés à l'étranger ou dans le même pays. C'est sur le terrain que les parts de marché se gagnent.

Au moment où la globalisation bat son plein, les pays émergés - que l'on qualifie d'émergents pour se rassurer - sont de plus en plus compétitifs. La concurrence économique se renforce. Il faut transformer cette menace en opportunité. En effet, ces pays connaissent une augmentation du pouvoir d'achat. Leur demande évolue et les consommateurs ont accès à davantage de produits étrangers.

La culture commerciale consiste à adopter une attitude proactive et éviter le « laisser-faire ». C'est là que son développement apparaît essentiel pour augmenter les parts de marché des entreprises françaises et conquérir de nouveaux marchés. Il s'agit de se créer de nouvelles opportunités, d'optimiser ses ressources et de renforcer son avantage compétitif. L'accès à ces marchés représente un potentiel de croissance inestimable.

La France dispose de nombreux diplômés multilingues qui représentent le futur de nos entreprises. Dès leurs études, ils ont la possibilité de participer à des programmes internationaux qui leur confèrent une vision plus globale.

Servons-nous de ce vivier pour enrichir la culture commerciale en France et la promouvoir à l'étranger.



# DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE, C'EST GAGNER DES PARTS DE MARCHÉ

« Les cadres de la fonction commerce international prospectent de nouveaux marchés à l'importation (ventes domestiques de produits fabriqués ou assemblés dans un autre pays) ou à l'exportation (ventes à d'autres pays de produits fabriqués ou assemblés sur le marché domestique). [...] Elle contribue au choix stratégique de développement international des entreprises et analyse les éléments suivants: pays cibles, intérêt du marché potentiel, lignes de produits ou de services à mettre en avant, investissements financiers et humains à prévoir. »<sup>3</sup>

APEC

---

3 – CHA May, *Commerce international · Le commerce international, une fonction tournée vers la conquête de nouveaux marchés*, article publié le 27 janvier 2012 sur le site : <http://recruteurs.apec.fr>

## 2. FAVORISER LA CROISSANCE

Les entreprises recherchent en permanence 150000 commerciaux selon la *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)*, dépendante du Ministère du Travail. Une aberration compte tenu de l'état actuel du marché de l'emploi.

Dans un contexte de chômage croissant, les offres de poste de commerciaux restent largement supérieures à la demande. Un resserrement de cet écart diminuerait sensiblement le niveau de chômage.

Par ailleurs, le commercial a pour objectif de maximiser les ventes. Dans ce but, il cherche à stimuler la demande et adapter l'offre aux besoins du consommateur. Au cours du processus de vente, il remonte les informations récoltées auprès des clients vers les autres fonctions de l'entreprise (R&D, marketing, etc.). Ces informations serviront de support au développement d'innovations qui elles-mêmes permettront à l'entreprise de se positionner et de se différencier sur le marché. L'entreprise peut de cette manière diversifier sa gamme de produits et/ou augmenter sa production. Une baisse des coûts est ainsi envisageable grâce aux effets d'économies d'échelle et de gamme. Les entreprises peuvent en dégager de potentiels bénéfiques, les réinvestir et augmenter leur part de marché. En résultat, une augmentation des richesses créées pourra permettre une meilleure redistribution et diminuer le niveau de chômage.

On peut dire que la fonction commerciale permet ainsi l'ajustement de l'offre à la demande. Cette fonction est essentielle pour le développement économique d'un pays. Le développement de la culture commerciale se présente donc comme décisif pour la création de richesses.

Les économistes s'entendent à dire que l'innovation est la principale source de croissance. Notre niveau de développement futur dépendra de notre capacité à fournir des innovations adaptées à la demande. Ce point clé fait de la fonction commerciale un maillon indispensable à leur diffusion.

Le développement de la fonction commerciale doit être une priorité nationale dans ce contexte de croissance quasi-nulle.

# DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE, C'EST CRÉER DE LA RICHESSE

« L'histoire enseigne que les phases de prospérité économique correspondent très fréquemment à des périodes d'échanges commerciaux intenses. Cela souligne le rôle clé du commerce et des négociants dans la création de richesse d'une nation. »<sup>4</sup>

**CHRISTOPHE  
FOURNIER**

Professeur agrégé  
en Sciences  
de Gestion,  
Université  
de Montpellier II

---

4 – FOURNIER Christophe (2013-2014), *FORCE DE VENTE, gestion*, Encyclopædia Universalis.

### 3. VALORISER LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS

---

La France est connue pour son savoir-faire et son expertise dans de nombreux domaines. Elle représente pour les étrangers une certaine qualité, une élégance particulière ainsi que toute une tradition et une histoire. La marque France est gage de reconnaissance partout dans le monde.

La fonction commerciale appuie cette réputation. Elle est l'image des produits *Made in France*. Son rôle est de faire savoir notre savoir-faire. Elle est le porte-parole de toute une société, des producteurs locaux aux grands groupes multinationaux. Elle doit être irréprochable et à la hauteur des attentes qu'ont les étrangers au même titre que les français eux-mêmes. Le commercial est donc en première ligne pour défendre et développer les produits et services français.

Cependant la marque France est généralement associée à des prix élevés et des produits de luxe dédiés principalement à des privilégiés. La réputation haut de gamme est donc à double tranchant. L'un des enjeux majeurs est de rendre plus accessibles nos produits et services, en diminuant les coûts, en optimisant les ressources, en diversifiant nos offres ou encore en renforçant les campagnes marketing. Même si nos produits manufacturés ont du mal à concurrencer les productions à bas coût d'autres pays, la France dispose d'une main d'œuvre très qualifiée et des dernières technologies.

La culture commerciale a pour but de valoriser ce savoir-faire qui nous distingue tant des autres pays. Par son développement, davantage d'entreprises seront fières de porter les couleurs de la France. Il est nécessaire que la population française supporte cette dynamique pour que l'entreprise France continue d'être pérenne. Plus que les emplois commerciaux, c'est tout un pan de l'économie française qui en dépend, surtout les « petits » producteurs. La fonction commerciale a un rôle important à jouer dans la visibilité du *Made in France*. Il en va du rayonnement économique et culturel de notre pays.

# DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE, C'EST DÉFENDRE LE MADE IN FRANCE

« Bien que le *Made in France* soit synonyme de qualité, nous ne jouons que trop peu sur cette image véhiculée. »

**JÉRÉMY**

étudiant,  
Pigier,  
Bourges

« Tantôt perçu comme l'un des moyens de préserver nos savoir-faire et emplois français, ou comme moyen protectionniste de préserver la compétitivité de nos entreprises face à une concurrence accrue, le *Made in France* recouvre de nombreuses dimensions souvent occultées lors de son utilisation commerciale, politique ou économique. »<sup>5</sup>

**LE GROUPEMENT**

**CESAAR**

(Cetim, Sofred  
Consultants, ADIT,  
Instituts Carnot)

---

5 – CeSAAR (2013), *Étude sur les valeurs associées au « Fabriqué en France »*, étude réalisée pour le compte de la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services.

## 4. RETENIR LES TALENTS POTENTIELS

« Et si je tentais ma chance à l'étranger ? »

Parce que l'entrepreneuriat n'est pas assez valorisé ou parce qu'ils espèrent gagner plus ailleurs, voilà une question tant entendue dans la bouche des jeunes diplômés.

Il est de l'intérêt de toute la France d'encourager les meilleurs talents à s'investir dans la fonction commerciale. En effet, la France possède de très nombreux potentiels inexploités. Faute d'y trouver des perspectives leur correspondant, ils cherchent des opportunités dans d'autres pays.

Et si la culture commerciale était plus répandue ?

Une plus grande culture commerciale permettrait à nos jeunes diplômés d'entreprendre une carrière en France, qui plus est dans la fonction commerciale. Les jeunes talents sont à la recherche de réelles perspectives de carrières et de challenges à la hauteur de leurs ambitions.

La culture commerciale est vectrice de créativité. Elle soutient l'originalité et la volonté d'engager les changements. C'est en sortant des sentiers battus que l'on innove. Les jeunes diplômés ont besoin d'être stimulés. Pour s'investir, ils ont besoin de se sentir impliqués.

Différents outils ont d'ailleurs été mis en place dans la fonction commerciale pour attirer davantage ces talents : des modes de récompenses pour les stimuler, des possibilités de mobilité géographique nationale et internationale ou encore un réel suivi RH pour soutenir au mieux ces talents dans leur évolution de carrière.

Ainsi, un renforcement de la culture commerciale favoriserait la conservation de notre vivier de talents. Ces derniers verront de nouvelles perspectives de carrière s'ouvrir à eux ; avec le sentiment que réussir en France est possible. Ils seront les futurs dirigeants de nos grands fleurons et les entrepreneurs de demain. Nous devons les soutenir dans leur évolution. La croissance future de nos entreprises ne pourra pas se faire sans eux.

# DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE, C'EST VALORISER LES TALENTS

« Il est nécessaire de leur proposer un véritable parcours de carrière, faute de quoi les meilleurs éléments, une fois formés, pourraient partir vers d'autres opportunités. Nous devons à la fois proposer des opportunités d'évolution, pour donner envie aux meilleurs collaborateurs de s'investir durablement dans la fonction commerciale et mettre en place un système de motivation de nature à récompenser les meilleurs. »<sup>6</sup>

## JEAN MULLER

Directeur général  
délégué Commerce  
et Développement  
JCDecaux,  
dans Tribu n°21

---

6 – Entretien avec Jean Muller (oct. 2013), *Construire un parcours de carrière pour attirer les talents et fidéliser les meilleurs commerciaux*, paru dans Tribu n°21.

# 5. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

La fonction commerciale est en perpétuelle évolution. Cette dynamique s'est accélérée ces dernières décennies avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les innovations ont modifié les comportements des consommateurs de même que les métiers commerciaux.

Fini la vente en « one shot » ! L'objectif d'aujourd'hui est de fidéliser les consommateurs. La vente ne se résume plus à fournir un produit ou un service générique sans suivi ni consultation du client. Il s'agit de plus en plus d'une coproduction : le commercial analyse les besoins du consommateur ; et, en concertation avec ce dernier, recherche des solutions adaptées et personnalisées. Le commercial doit fournir une prestation clef en main.

Le développement de la toile a d'ailleurs largement impacté le comportement des consommateurs. Ils sont devenus experts grâce aux nombreux forums, réseaux sociaux ou sites de vente... qui leurs permettent de comparer et de s'informer en amont sur les nouveaux produits et services. L'expérience client est bien plus large qu'auparavant.

Pour atteindre davantage les consommateurs, la fonction commerciale s'est aussi immiscée dans le paysage digital. En effet, les directions commerciales ont dû adopter des stratégies « multicanal » qui leurs permettent d'être présents tout au long du parcours client. On peut maintenant avoir accès à des services en ligne grâce aux applications dédiées sur les tablettes ou les smartphones.

Les changements comportementaux des clients ont donc complexifié les relations commerciales. Les exigences clients se multiplient et les taux de contacts sont réduits. Malgré tout, les entreprises s'y adaptent pour être encore plus proches des consommateurs et développer de nouvelles approches : d'où le développement des outils de veille et de CRM (*Customer Relationship Management*) ou encore le renouvellement constant des catalogues de produits. La fonction commerciale évolue. Elle ne fait que s'adapter aux clients.



# DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE, C'EST RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS ET DES CLIENTS

« Une évolution importante dans la relation avec les clients porte sur la nature même de cette relation, qui est passée d'un mode transactionnel à un mode relationnel [...]. Ce glissement s'explique notamment par le besoin de fidéliser le client. [...] Le contenu du poste du vendeur s'est considérablement enrichi, car la relation commerciale relationnelle entraîne une plus grande complexité. [...] Cet enrichissement est également dû au fait que la mise en place de nouveaux outils dans la gestion de la relation client (CRM, ERP ...) amène le vendeur à être au cœur d'un nouveau système d'informations, au sein duquel il transmet et reçoit de l'information.»<sup>7</sup>

**FRANÇOIS PEROTTO**

Professeur,  
intervenant à  
l'INSEEC Business  
School Paris

«[Selon une étude Etude CCLD recrutement] La fonction commerciale est devenue plus exigeante. [...] Le commercial ne doit plus simplement pousser les produits mais véritablement porter l'entreprise. Il doit recréer du lien avec le client et se positionner en tant que « chef d'orchestre », capable de proposer des solutions personnalisées. [...] L'arrivée des nouvelles technologies et la dématérialisation des échanges ont complexifié le comportement d'achat des consommateurs. Mobile et connecté en permanence, le client d'aujourd'hui attache plus de valeur aux services et à l'expérience offerte plutôt qu'au produit lui-même. »<sup>8</sup>

**LOYALTY BLOG**

7 – PEROTTO François (2011), *Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière*, thèse présentée à l'Université Panthéon-Assas.

8 – ISSAA Dounia, *Commercial, un métier en pleine mutation*, article publié le 5 juin 2014 sur le site: <http://www.distinctivemarketing.fr>, Loyalty Expert.

# CE QU'IL FAUT RETENIR

- 1.** Le développement de la culture commerciale se pose en rempart face à la compétition croissante avec les pays émergents. Elle consiste à adopter une attitude proactive dans le but de créer de nouvelles opportunités et de renforcer l'avantage compétitif de nos entreprises.
- 2.** La fonction commerciale est un maillon indispensable dans la création de richesses. Elle contribue au processus d'innovation et au développement du volume d'activité des entreprises. Le développement de la culture commerciale représente un levier pour l'économie.
- 3.** La culture commerciale soutient le savoir-faire des entreprises françaises. Elle est source de fierté pour les employés et toute la société. Le commercial est en première ligne pour défendre et développer les produits et services français.
- 4.** La France possède des potentiels inexploités. La culture commerciale est vectrice de créativité, de développement économique et d'entrepreneuriat. Son développement réduirait le taux de fuite des futurs talents vers l'étranger. De nombreux dispositifs ont d'ailleurs été mis en place pour retenir davantage ces jeunes diplômés sur notre territoire.
- 5.** L'approche commerciale évolue pour s'adapter aux changements comportementaux des consommateurs. Ces derniers sont plus informés et plus exigeants notamment grâce aux NTIC. C'est pourquoi les entreprises développent de plus en plus des stratégies commerciales « multicanal ».

# « UN CLIENT EST LE VISITEUR LE PLUS IMPORTANT

DE NOS LOCAUX.

IL NE DÉPEND PAS DE NOUS. NOUS SOMMES DÉPENDANTS DE LUI. IL N'EST PAS UNE GÊNE DANS NOTRE TRAVAIL. IL EN EST L'OBJECTIF. IL N'EST PAS ÉTRANGER À NOS AFFAIRES. IL EN FAIT PARTIE. NOUS NE LUI FAISONS PAS UNE FAVEUR EN LE SERVANT. C'EST LUI QUI NOUS FAIT CETTE FAVEUR EN NOUS EN DONNANT L'OCCASION. »

MOHANDAS KARAMCHAND GANDHI, DIT MAHATMA GANDHI  
DIRIGEANT POLITIQUE INDIEN (1869- 1948)



LES DIRIGEANTS   
 TÉMOIGNENT



## JEAN-CLAUDE **CORNILLET**

Président de Konica Minolta France  
Managing Director du Cluster South

# TOUT LE MONDE N'A PAS L'ÉTOFFE D'UN VENDEUR !

On a trop souvent méprisé le métier de vendeur par ignorance en occultant qu'il requiert des formations spécifiques et des qualités humaines indispensables.

Tout le monde ne peut pas être un vendeur et tout le monde ne veut pas être un vendeur. Il faut être à la fois dynamique et réfléchi, réactif mais objectif, savoir anticiper des problématiques, être sans cesse dans l'investigation et développer chaque jour une nouvelle expertise.

Il faut être courageux, travailleur, régulier pour espérer être performant.

Chez Konica Minolta nous avons une force de vente de 300 vendeurs encadrés par des niveaux de management différents du Chef de Vente au Directeur de région. Le rôle de notre Directeur Commercial est d'optimiser les compétences des différentes lignes de management mais de rester en contact avec les vendeurs, les nouveaux entrants comme les plus expérimentés, ces derniers ayant le désir d'évoluer et de grandir au sein de notre société.

Il crée donc les conditions favorables à l'expression des meilleurs talents et travaille avec le DRH de l'entreprise pour recruter, former et intégrer nos vendeurs. Les profils recherchés sont définis, nous établissons des partenariats avec des écoles de commerce, nous encourageons l'alternance (20 apprentis sont actuellement en poste aux fonctions de vendeur débutant). Nous avons un programme de formation initial de 3 semaines pour les nouveaux entrants afin de créer les meilleures conditions d'intégration. Ils doivent s'approprier l'ADN de la marque, les valeurs de Konica Minolta et tous les processus qui leur permettront d'exercer dans les meilleures conditions leur métier de vendeur au service de l'entreprise.

La responsabilité du Directeur Commercial est de transformer le concept du vendeur solitaire en chef d'orchestre. Nous mettons en place les conditions de transformation de notre force de vente, en développant une approche commerciale

de consultant, tout en conservant leur tempérament de vendeur, toujours en recherche de la meilleure solution à proposer à leurs clients. Ce nouvel état d'esprit ne s'improvise pas, il tient compte d'un contexte client très concurrenté, exigeant, mieux informé qu'auparavant et qui attend de leurs prestataires un véritable engagement pour le long terme. Cette notion de service est évidemment indissociable d'une qualité du matériel et des solutions de services proposés mais aussi de l'expertise des équipes de vente.

Cette expertise s'inscrit déjà sur la connaissance et le respect des fondamentaux du métier de vendeur :

- L'écoute active de ses clients ;
- Savoir sortir de sa zone de confort pour rencontrer de nouveaux interlocuteurs et opérer une veille permanente des nouveaux projets ;
- Être en mesure de réaliser un audit de la situation grâce à un entretien ciblé et interactif ;
- Être un bon relai d'information au sein de l'entreprise et partager ses informations avec son Manager et les membres de l'équipe projet ;
- Être en mesure de structurer son offre et d'anticiper les besoins de son client ;
- Tenir ses engagements vis-à-vis du client ;
- Maintenir une relation de confiance avec son client ;
- Être conscient de ses compétences et se donner les moyens de performer.

Tous nos commerciaux en relation permanente avec nos clients et nos prospects alimentent et enrichissent le CRM de l'entreprise ce qui nous permet d'assurer une bonne gestion de nos portefeuilles d'affaires et par là même de poursuivre notre développement commercial.

Les évolutions du marché numérique et les attentes de nos clients nous ont amenés à repenser notre *business model* (Gestion des Impressions) et à accélérer sa transformation à travers l'acquisition d'une SSII.

Le domaine d'activité de notre entreprise englobe désormais la gestion des données de l'entreprise les plus avancées (ERP, CRM et leurs infrastructures) les flux documentaires ainsi que la gestion optimisée des impressions.

Nos équipes de vente Grands Comptes ont évolué vers la conduite de projets. Leur responsabilité est désormais de créer un concept de *Team Selling* pour chaque nouvelle affaire, en fédérant les expertises requises (internes et externes) afin d'être en mesure d'apporter la meilleure réponse aux attentes nouvelles de nos clients.

La transformation de notre business model repose sur une évolution de notre offre portée par notre force de vente ce qui requiert un fort changement culturel nécessitant un accompagnement en termes de formation, de support et de coaching.

Ce changement culturel dont les qualités de nos vendeurs doivent en faire les premiers promoteurs auprès de nos clients et prospects ne peut s'opérer sans le soutien et changement culturel de tous les départements de l'Entreprise.

Le Client doit être impérativement placé au cœur de l'entreprise et tous les métiers doivent concourir à sa satisfaction.

Pour mesurer la qualité de notre offre globale et la satisfaction de nos clients, nous avons adopté un outil simple mais puissant le NPS (Net Promoter Score). Celui-ci nous donne chaque mois pour l'activité commerciale, le service et le delivery, l'indice de recommandation des clients Konica Minolta. L'équation est simple : si nos clients sont très satisfaits ils deviennent à leur tour des ambassadeurs de notre marque et sont à même de recommander notre entreprise.

Le Directeur Commercial est le garant de ces procédures, de leur pérennité et doit sans cesse réinventer nos offres de services pour être le plus en phase avec les attentes de nos clients.

Les résultats de notre entreprise reposent sur les performances individuelles de nos vendeurs mais aussi sur leur capacité face à des ventes désormais complexes à faire appel aux experts métiers de l'entreprise.

Au « chacun pour soi » nous devons désormais substituer la force du collectif matérialisée par l'approche Team Selling.

Toutes les lignes du management commercial doivent être convaincues de cette approche et insuffler du dynamisme et de la proximité pour aider, partager et gagner de nouvelles affaires. Les vendeurs sont les leviers indispensables au développement de l'entreprise mais aussi les vecteurs de la transformation de l'offre commerciale de l'entreprise et de la marque qu'ils représentent.

Sur un marché plus que jamais concurrentiel et face à des besoins clients de plus en plus complexes nous devons baser notre développement commercial sur des offres attractives qui répondent à l'évolution de nos marchés mais aussi et surtout sur des équipes de ventes professionnalisées capables de s'appuyer sur l'expertise des métiers de l'entreprise.

Le développement de notre Business se fera par le Développement de nos vendeurs.





Photo : Gilles DACQUIN



## JEAN-CHARLES DECAUX

Président du Directoire et Codirecteur  
général du Groupe JCDecaux

# LA CULTURE COMMERCIALE, UNE CHANCE POUR LA CROISSANCE

**« Le monde appartient aux optimistes,  
les pessimistes ne sont que des spectateurs. »**

Guizot

Il y a cinquante ans, en 1964, les premiers abribus publicitaires voyaient le jour en France. Aujourd'hui, JCDecaux compte plus d'un million de mobiliers sur les cinq continents. Si nous sommes fiers de ce chiffre, nous sommes encore plus fiers de notre esprit de conquête et de la force de conviction qui a guidé Jean-Claude Decaux, notre fondateur et les femmes et les hommes qui nous ont rejoints, pour développer et vendre notre concept JCDecaux, partout en France puis dans le monde.

L'histoire de JCDecaux, c'est d'abord une aventure humaine et entrepreneuriale, avec pour idée force d'être utile au citoyen en proposant des produits et services financés par la publicité. Ce modèle économique, que nous avons inventé, est fondé sur la commercialisation de nos emplacements publicitaires. Il a donc fallu convaincre, dès l'origine, les élus et les annonceurs de son bien-fondé. Notre réussite repose sur un argumentaire parfaitement construit, car la vente n'est pas seulement un art. Savoir vendre, c'est une méthode qui s'apprend. Telle est ma conviction.

De fait, la fonction commerciale s'est beaucoup professionnalisée ces dernières années avec le développement de processus commerciaux efficaces, pour contrer un environnement économique peu favorable où il faut sans cesse se surpasser, être plus performant, consolider ses fondamentaux et innover pour rester compétitif. Fini le temps de l'individualisme des commerciaux, le travail d'équipe où chacun apporte sa valeur prime. Dans ce contexte, les nouvelles technologies se révèlent un atout pour insuffler une dynamique. Ainsi, chez JCDecaux, la fonction commerciale occupe une place privilégiée dans la chaîne de valeur de notre entreprise. Les 2500 commerciaux répartis dans plus de 60 pays sont reliés entre eux par Bee, un réseau social interne qui les fédère et leur permet de travailler ensemble, partager des informations et des bonnes pratiques, de Los Angeles à Paris en passant par Shanghai.

Pourtant, la fonction commerciale reste une filière insuffisamment valorisée bien qu'elle joue un rôle fondamental tant dans l'entreprise que pour l'économie de notre pays. La culture française a longtemps minoré ce métier et trop de stéréotypes persistent. Contrairement aux idées reçues, la fonction commerciale exige professionnalisme, rigueur et process. Il faut davantage développer la culture commerciale en France pour préparer la reprise économique. Pour JCDecaux, cela a été la recette de notre succès depuis 50 ans, la recherche permanente de l'innovation alliée à la gestion de talents. Et comme aucune formation n'est définitivement achevée, nous avons lancé en 2004 la JCDecaux Media Academy. Cette école interne de « l'excellence commerciale » permet à nos équipes de renforcer leurs expertises et leur compréhension d'un monde en mutation, contribuant ainsi à notre développement. Notre volonté est d'accompagner toujours mieux les attentes et besoins de nos clients, annonceurs et agences, et de leur offrir des solutions de communication extérieure sur mesure, adaptées aux enjeux actuels et à venir.

Faire vivre la publicité dans la ville au sein d'un environnement qui participe au bien-être des citoyens est un défi que relève chaque jour, depuis 1964, l'ensemble des équipes commerciales de JCDecaux. L'optimisme a toujours animé Jean-Claude Decaux qui a cru en ses idées et a su les vendre. Son enthousiasme, qu'il a toujours partagé avec ses équipes, est aujourd'hui porté par la 2<sup>e</sup> génération, fidèle à la devise de Guizot gravé sur le mur du siège de Plaisir : « Le monde appartient aux optimistes, les pessimistes ne sont que des spectateurs ».

Dans un contexte économique difficile, il est essentiel de valoriser l'enthousiasme et susciter l'envie d'agir, le goût d'entreprendre. Parce que culture commerciale, esprit d'entreprise et optimisme se conjuguent merveilleusement, ils sont une chance pour la croissance en France.



## ALEXANDRE RICARD

Directeur général délégué  
de Pernod Ricard  
Parrain de la SNPC 2015

# « COMMENT DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE EN FRANCE ? »

Aller vers l'autre, le découvrir, échanger, entamer une conversation, l'art de « commercer » disait-on, est quasiment une invention française. C'est en tout cas en France qu'il a trouvé ses lettres de noblesse en devenant le socle même de la société, de notre talent à vivre ensemble. Chez Pernod Ricard, entreprise fière de son identité française, nous l'avons traduit dans un seul mot, qui a d'ailleurs peu d'équivalent hors de nos frontières, la convivialité. Nous sommes des « Créateurs de convivialité » comme le proclame notre signature Maison. On dit de quelqu'un de convivial qu'il est d'un commerce agréable. Et lorsqu'on a dit cela, on a tout dit de la culture commerciale. Développer cette culture, c'est donc d'abord se rappeler une chose simple : c'est qu'elle plonge ses racines dans le goût des autres et de leur compagnie. De la même façon, nous venons de presque tout dire de la culture commerciale chez Pernod Ricard. À côté du mot convivialité, j'en rajouterais néanmoins deux autres : esprit de conquête et polyvalence.

Retournons tout d'abord aux sources. Bien vendre, c'est *a priori* une question de négociation réussie, mais une négociation réussie, surtout si on veut qu'elle dure, c'est d'abord le fruit d'une rencontre. Bien vendre, c'est prendre plaisir à créer un lien, à partager. Quand il voulait motiver ses troupes et leur transmettre ce qui lui semblait le plus important, Paul Ricard, mon grand-père, ne leur disait pas autre chose : « faites-vous un ami par jour ». Et lorsque lui-même passait derrière le comptoir, il ne se contentait pas de faire goûter son pastis, il transmettait à ses amis sa passion, son enthousiasme, le moteur qui a animé toute sa vie et qu'il nous a laissé en héritage. Ce sens du partage et ce plaisir de la rencontre sont au fondement de l'identité de Pernod Ricard. La fonction commerciale est donc au cœur de notre Maison : le commercial est la figure de proue de cet esprit de convivialité sur lequel Pernod Ricard s'est bâti, a grandi et repose aujourd'hui.

Le commercial, on dit encore chez nous le représentant, est le premier contact avec notre client : celui qui en est le plus proche. À ce titre, il doit être notre meilleur ambassadeur, non seulement au fait de tous nos développements mais il doit aussi incarner un certain esprit, une culture « Maison » : la Maison Pernod Ricard. Nous avons d'ailleurs développé un programme de formation qui

porte ce nom. Faire la différence sur un produit ou des conditions commerciales de plus en plus sophistiquées devient difficile. Je crois que remettre au cœur de la culture commerciale la relation humaine, au moment du tout virtuel, et remettre un peu de simplicité dans tous ces échanges deviendront de plus en plus un gage de succès sur le long terme.

Le commerce est donc l'art de créer les conditions d'une véritable expérience dont les fondamentaux sont la simplicité, la confiance et la transparence. Les évolutions technologiques et la révolution digitale rendent cela encore plus vrai et plus fort. Ils nous permettent de mieux comprendre que rien ne peut remplacer cette expérience, que la dimension humaine est essentielle et qu'elle se joue plus que jamais dans un lieu et dans un moment, *In Real Life*, IRL comme on dit sur Twitter. Voilà pourquoi la convivialité restera notre ligne directrice. Même si nous n'avons jamais été aussi proches de nos consommateurs grâce au digital, nous n'avons jamais eu autant besoin de nos commerciaux sur le terrain pour transformer l'essai.

Mais attention, cela ne va pas dire qu'il faut s'en tenir à une tape dans le dos. Il faut ne jamais perdre de vue la poignée de main finale. Un bon commercial, c'est aussi l'esprit d'entreprendre, c'est-à-dire l'envie de conquérir, l'envie de gagner. Cette motivation, cet état d'esprit «gagnant» est un élément indispensable : c'est ce qui pousse le commercial à faire la différence, le pas supplémentaire qui lui permettra de gagner face à son concurrent.

Dans notre univers, les trois derniers pas qui séparent notre consommateur du comptoir ou du rayon au moment où ils rentrent sur le point de vente sont les plus importants : c'est dans cet intervalle que 2/3 des décisions d'achat se prennent. C'est le commercial, tous les jours sur le terrain, qui peut avec son client créer les conditions pour transformer ces «last three feet» en trois pas gagnants. C'est de lui que tout part et que tout finalement redescend. Il est notre tête de pont. Mais il ne pourra mener à bien sa mission que s'il dépasse le strict champ de la simple négociation. Devant la sophistication des offres, devant un consommateur toujours plus versatile, le commercial doit être de plus en plus polyvalent pour conseiller au mieux son client. Il doit être la synthèse d'une stratégie commerciale et marketing. Les frontières séparant les départements Commercial et Marketing seront certainement amenées à évoluer dans les prochaines années.

Chez Pernod Ricard, nous essayons déjà de dépasser cette dualité qui sépare d'un côté le marketing (études, conception de produits, planning stratégique, publicité) et de l'autre le commercial (animation des canaux de distribution, politique de prix). Nous souhaitons casser les silos pour mettre en avant une vision 100 % consommateur, une vision holistique du fameux «consumer journey» ou «parcours de décision du consommateur» : tous les points de contacts d'une marque et de son consommateur (depuis la grande campagne média jusqu'au point de vente) doivent être pris en compte dans une même stratégie, le commercial étant alors son premier porte-parole.

Convivialité, esprit de conquête et polyvalence, voilà le triptyque gagnant de notre culture commerciale depuis 40 ans et telle est celle que nous continuons de développer encore chaque jour enrichie des multiples expériences terrains de nos «représentants Maison».



LES FAITS : 5 OPPORTUNITÉS  
À SAISIR POUR  
**S'INVESTIR** DANS  
LA FONCTION COMMERCIALE

# UN MÉTIER D'AVENIR

Face au grand nombre de préjugés, les opportunités liées à la fonction commerciale restent méconnues du grand public. Le discours public ne met pas assez en avant ses potentiels atouts – car oui, les métiers commerciaux procurent un certain nombre d'avantages et de qualités.

En effet, loin de toutes ces idées reçues, la fonction commerciale propose de nombreuses opportunités tant au niveau du marché de l'emploi, qu'au niveau des revenus, des possibilités d'évolution, de la variété et de la richesse du métier ou encore du développement personnel.

On occulte souvent ces réalités mélioratives de la fonction commerciale au profit d'idées plus négatives. Prônons l'optimisme. Les métiers commerciaux se tournent vers l'avenir. C'est pourquoi :

À tous les étudiants qui seraient susceptibles d'intégrer une formation commerciale, nous affirmons qu'un emploi les attend.

À tous les parents qui voudraient dissuader leur enfant de s'engager dans la fonction commerciale, nous disons qu'un avenir prometteur les attend.

À tous les enseignants qui ne recommandent pas à leurs élèves de s'orienter vers une formation commerciale, nous répondons que les métiers commerciaux sont d'une grande richesse et d'une grande variété.

Aux dirigeants d'entreprises, nous les incitons à exprimer davantage leur intérêt pour la fonction commerciale.


Aux médias et institutions, nous demandons de soutenir très largement la dynamique que nous initions à travers des engagements forts et concrets.

Ainsi, nous montrerons que la fonction commerciale regorge d'opportunités. Il est possible d'y réussir autant professionnellement que personnellement.



# LA FONCTION COMMERCIALE, SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT

« La culture commerciale est souvent encore bien méconnue et stéréotypée, dévalorisée ou encore vulgarisée au simple fait de vendre. La particularité de la culture commerciale qui en fait un atout majeur est le fait qu'elle nécessite de la main d'œuvre et ne peut être substituée par des machines. Ainsi, elle devient dans un contexte actuel comme le nôtre où la technologie croit et remplace l'homme, un enjeu de taille en réponse au manque de dynamisme et d'emplois et de l'économie en général. »



**JOSÉPHINE**

étudiante,  
IUT Montpellier-  
Sète,  
Montpellier

# 1. UN EMPLOI À LA CLÉ DANS TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Le marché du recrutement pour les métiers commerciaux est très dynamique. De nouvelles offres d'emploi sont quotidiennement disponibles. La *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques* (Dares), dépendante du Ministère du Travail, estime que 189 000 postes de cadres commerciaux sont à pourvoir d'ici à 2015 en France. 150 000 postes de commerciaux sont en permanence disponibles.

Ce sont autant d'opportunités pour les jeunes diplômés en recherche d'un premier emploi. De Bac +2 à Bac +5, un large éventail d'offres est disponible : proposant des responsabilités diverses et demandant une expertise technique plus ou moins poussée. Une multitude de choix s'offre donc aux jeunes diplômés.

D'autant plus que la fonction commerciale est indispensable à toutes les entreprises et dans tous les secteurs d'activités. Les offres de poste couvrent l'ensemble du paysage économique français : les services, l'industrie, le commerce, etc.

Cette dynamique ne risque pas de s'essouffler dans les années à venir. En effet, on ne peut pas substituer le commercial par des machines. Le commercial restera *ad vitam aeternam* un être humain capable de s'adapter aux demandes d'un client, de prendre des décisions mais surtout d'échanger avec lui. La technologie améliore quotidiennement la qualité de travail des commerciaux mais ne sera jamais en capacité de le remplacer pleinement.

La fonction commerciale constitue donc un passeport pour l'emploi au moment où les entreprises licencient et réduisent leurs effectifs. Même dans ce contexte tendu, de nombreux débouchés sont disponibles pour les étudiants débutant leur carrière professionnelle ou encore les travailleurs en quête de reconversion. D'ailleurs, ces opportunités peuvent favoriser l'ascension sociale, permettant d'accéder à des postes à hautes responsabilités et à hauts revenus.

L'ouverture à une variété de profils et la garantie de l'emploi caractérisent donc la dynamique d'embauche dans le secteur commercial.

	EFFECTIFS*	EFFECTIFS* / POPULATION ACTIVE OCCUPÉE (2012)**
Commerciaux et représentants	535 000	2,07 %
Cadres et ingénieurs commerciaux	521 000	2,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 056 000</b>	<b>4,09 %</b>

Source : \*Le Nouvel Observateur<sup>9</sup>, \*\* INSEE (enquête emploi)

# UN PASSEPORT POUR L'EMPLOI

« Les besoins se situent un peu partout. On recherche des commerciaux dans l'agro-alimentaire, l'immobilier, les assurances et mutuelles, la banque, la distribution, l'aéronautique, les sociétés de conseil, l'e-commerce... »<sup>10</sup>

## CYRIL CAPEL

co-fondateur  
du cabinet CCLD  
Recrutement,  
spécialisé dans  
le recrutement  
de commerciaux  
et la distribution.

9 – GIRARD Béatrice, *Passeport pour l'emploi*, article publié le 30 janvier 2014 dans *Le Nouvel Observateur*  
10 – Article de Rachida Soussi sur le site : [http://www.studyrama-emploi.com/home\\_interview.php?id=4841](http://www.studyrama-emploi.com/home_interview.php?id=4841)

## 2. DES REVENUS ATTRACTIFS

Fort de nombreuses responsabilités, les métiers commerciaux bénéficient aussi d'un régime salarial très favorable. En effet, leur rémunération est supérieure à la moyenne nationale. Un avantage indéniable.

Selon une étude menée par le cabinet de recrutement Maesina et le cabinet de conseil en recrutement *Aon Hewitt*, la rémunération des commerciaux a augmenté de 8 à 9 % au cours de l'année 2013. C'est bien au-delà des 5 % d'augmentation vécues dans les fonctions marketing et digital. Les métiers commerciaux profitent ainsi du regain d'activité des grands groupes qui ont, pour la plupart, renoué avec les bénéfiques.

Ce sont les parts variables des revenus des commerciaux qui ont permis une telle augmentation. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : primes et bonus sur les objectifs atteints, commissions sur le chiffre d'affaires réalisé, intéressement et participation, avantages en nature, sur une base individuelle et/ou collective... Elle constitue *de facto* un moteur important de la rémunération des commerciaux. Le commercial y trouve un élément de motivation supplémentaire s'estimant récompensé pour les efforts qu'il aura mis en œuvre. La part variable le pousse à être plus productif en vue d'atteindre ses objectifs, d'augmenter ses revenus et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Selon les entreprises, la part variable peut atteindre plus de 50 % du salaire fixe, cependant elle se situe en moyenne entre 15 et 25 %. Au-delà de la part variable, les salaires fixes sont aussi très attractifs. D'ailleurs, même si on peut commencer avec un salaire proche du SMIC pour les emplois débutants qui requièrent peu de qualifications, les postes à responsabilités permettent d'atteindre des niveaux de salaire très élevés (cf. tableau).

Les jeunes diplômés en recherche de challenges, motivés et enthousiastes pourront trouver satisfaction dans la fonction commerciale. Les salaires sont très attractifs et peuvent croître fortement en fonction des résultats obtenus.

	SALAIRE NET ANNUEL	DONT PART VARIABLE	SALAIRE NET MÉDIAN DE LA POPULATION NATIONALE, TOUS MÉTIERS CONFONDUS (2011)
Commerciaux et représentants	<b>22 800 €*</b> (MÉDIANE)	-	<b>20 544 €***</b>
Cadres et ingénieurs commerciaux	<b>36 000 €*</b> (MÉDIANE)	-	
Responsable grands-comptes	<b>71 900 €**</b> (MOYENNE)	<b>14,8 %**</b>	
Directeur des ventes	<b>113 500 €**</b> (MOYENNE)	<b>14,1 %**</b>	
Directeur commercial	<b>146 500 €**</b> (MOYENNE)	<b>20 %**</b>	

Source : \*Le Nouvel Observateur<sup>11</sup>, \*\*Le Figaro<sup>12</sup>, \*\*\*INSEE (DADS, 12<sup>e</sup>)

# UNE RÉMUNÉRATION VALORISANTE

« Les commerciaux sont les grands gagnants de l'année 2013 avec des augmentations de salaires de 8 à 9 % selon l'étude sur les rémunérations des fonctions marketing, vente, communication et numérique réalisée par le cabinet de recrutement Maesina en partenariat avec le conseil en rémunération Aon Hewitt. »<sup>12</sup>

LE FIGARO

11 – GIRARD Béatrice, *Passeport pour l'emploi*, article publié le 30 janvier 2014 dans *Le Nouvel Observateur*.

12 – PIEDALU Christine, *Salaires : les commerciaux ont bénéficié des plus fortes augmentations cette année*, article publié le 13 décembre 2013 dans *Le Figaro*.

## 3. DE FORTES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION

Les évolutions de salaires vont de pair avec les évolutions hiérarchiques. Ainsi, la fonction commerciale propose de réelles perspectives d'évolution. Ces dernières peuvent être de deux types : horizontales ou verticales.

Les évolutions hiérarchiques horizontales peuvent prendre plusieurs formes. Les plus communes sont les suivantes :

- L'évolution en taille de portefeuille. Un commercial avec un portefeuille donné peut être amené à conseiller un plus grand nombre de client ou gérer un chiffre d'affaires plus élevé ;
- L'évolution en type de client. Un commercial peut passer de la vente B to C à la vente B to B ou encore se voir attribuer une clientèle grands-comptes ;
- L'évolution en zone d'actions. Un commercial avec un champ d'action géographique donné peut voir sa zone d'action élargie du niveau local au niveau régional voire national.

Les évolutions hiérarchiques verticales comprennent généralement les évolutions vers des postes d'encadrement que sont les responsables d'équipes, responsables de pôles ou encore managers... La finalité est d'atteindre des postes de direction telles que les postes de directeur des ventes régionales puis nationales voire les postes de Directeur Commercial...

Par ailleurs, la fonction commerciale constitue un tremplin vers d'autres métiers à des niveaux de responsabilités équivalents. L'expérience acquise et la connaissance du terrain peuvent permettre à des commerciaux d'intégrer les fonctions marketing aux postes de chef de publicité ou chef de produit. C'est la grande proximité entre le marketing et la vente qui permet cette mobilité.

Finalement, le commercial développe des qualités d'entrepreneur et un réseau très large au cours de son expérience sur lesquels il peut s'appuyer pour créer sa propre entreprise. La fonction commerciale offre donc un large choix de carrières et de perspectives d'évolution.<sup>13</sup>

---

13 – CHA May, *Commercial · Pour les cadres commerciaux, l'éventail de choix de carrière s'élargit*, article publié le 30 janvier 2012 sur le site : <http://jd.apec.fr>

# UN TREMPLIN POUR LA CARRIÈRE

« [Le parcours de carrière] peut prendre plusieurs formes. La première est une évolution par marché géographique qui permet par exemple de commencer à commercialiser localement nos dispositifs, d'évoluer vers les grands comptes régionaux, l'échelon national, jusqu'à des opportunités à l'international. La seconde est une évolution possible vers des postes d'animation et d'encadrement ; pour cela nous avons créé des postes de management intermédiaire tant au sein de nos équipes locales que nationales. »<sup>14</sup>

« Mieux que quiconque, Yvan Delmas illustre les possibilités d'évolution qu'offre le groupe EDF. Ancien commercial, il est aujourd'hui DRH de la direction commerce, une entité qui regroupe 12 000 salariés, dont 8 000 occupent des fonctions en lien avec la vente. »<sup>15</sup>

## JEAN MULLER

Directeur général  
délégué Commerce  
et Développement  
JCDecaux,  
dans Tribu n°21

## L'EXPRESS

14 – Entretien avec Jean Muller (oct. 2013), *Construire un parcours de carrière pour attirer les talents et fidéliser les meilleurs commerciaux*, paru dans Tribu n°21.

15 – LE BOLZER Julie, *Les commerciaux, des acteurs stratégiques pour les entreprises*, article publié le 07 juin 2013 dans *L'Express*.

## 4. UN MÉTIER D'EXPERTS

Outre les opportunités de carrière que propose la fonction commerciale, ces métiers sont très riches et variés. De nos jours, être commercial dépasse le simple fait de vendre.

Le commercial prospecte, écoute, analyse, conseille, négocie, vend et fidélise. Selon les branches et les connaissances techniques requises, le poste de commercial prendra un intitulé différent. Qu'ils soient ingénieur commercial, chargé d'affaires, conseiller clientèle, commercial, attaché commercial ou VRP, leur mission est à peu de chose près identique. Ils doivent fournir une prestation (un service ou un produit) correspondant aux attentes du client en lui prouvant sa valeur ajoutée (rapport qualité-prix, exclusivité, forces...). La différence se situe principalement dans la nature du produit proposé ainsi que dans la nature du discours commercial.

Le commercial est aussi largement intégré dans la chaîne de valeur grâce à sa connaissance du terrain. Il peut remonter les informations et les demandes des clients pour que l'entreprise s'adapte et réponde aux nouveaux besoins. C'est pourquoi les services marketing et commerciaux sont quotidiennement en relation. Au-delà du marketing, c'est même l'innovation qui est en jeu. En effet, le commercial est à la pointe des tendances. Il doit identifier les changements de comportement, adapter son discours à ce changement et *in fine* proposer les nouvelles solutions disponibles que sont les innovations.

Il est en première ligne non seulement pour repérer les tendances émergentes, mais aussi pour représenter l'entreprise. Il est le premier interlocuteur du client. Il véhicule l'image de toute une entreprise, ses valeurs, ses produits, sa marque. Il est l'interface entre l'entreprise et le client.

La fonction commerciale représente donc un pilier de l'entreprise. Elle est stratégique au regard du rôle transverse qu'elle joue. En cas de défaillance, c'est la santé financière de toute l'entreprise qui pourrait être remise en cause. Ce sont généralement les forces de vente qui génèrent l'essentiel des revenus de l'entreprise.



# UNE MISSION STRATÉGIQUE

« En prenant en compte les appétences et compétences de chacun, L'Oréal a fait le choix de responsabiliser ses commerciaux. Un commercial, aujourd'hui, ce n'est pas seulement quelqu'un qui sait vendre, c'est un entrepreneur multifonction. Nos collaborateurs ont une réelle autonomie, de façon à favoriser leur sens de l'initiative et leur créativité. Ce sont les petites idées qui font le plus grand bruit. »<sup>16</sup>

## FRÉDÉRIQUE SCAVENNEC

Directrice internationale du recrutement du groupe L'Oréal, dans L'Express

« L'acte commercial n'est pas seulement un acte de vente. Dans le métier de *business developer*, il y a une dimension importante de veille, d'anticipation marketing, de création de nouveaux business. »<sup>17</sup>

## ANNE STÉFANINI

Directrice de Novancia, dans Le Figaro Étudiant

---

16 – Julie Le Bolzer, *Les commerciaux, des acteurs stratégiques pour les entreprises*, article publié le 07 juin 2013 dans L'Express

17 – Bruno Askenazi, *Les jeunes diplômés restent peu attirés par la vente*, article publié le 12 novembre 2012 dans Le Figaro Étudiant

## 5. LE RENFORCEMENT DE L'ESTIME DE SOI

Plus qu'un métier, être commercial c'est un état d'esprit. La culture commerciale ne se résume pas uniquement au développement des techniques de vente. C'est aussi se rapprocher du client et renforcer l'estime de soi.

En effet, le client est au centre des préoccupations du commercial. Vendre ce n'est pas imposer, c'est trouver des solutions. Celles-ci doivent être adaptées aux besoins. C'est pourquoi les commerciaux se doivent de développer une certaine intelligence émotionnelle.

Par l'écoute et l'empathie, le commercial se met à la place de son client. Il cherche à comprendre ses émotions, ses envies et ses problèmes pour y trouver des solutions adéquates. Cela permet au commercial de décoder les messages implicites du client. Il est constamment à la recherche de signes qui lui permettront de comprendre au mieux les besoins. La relation commercial – client repose donc sur l'échange.

Dès la première rencontre, une relation de confiance doit s'instaurer. Le respect des engagements est *a fortiori* primordial. Il est question de la réputation du commercial même, mais aussi de la réputation de toute l'entreprise. À ce titre, le commercial doit montrer toute sa reconnaissance envers son interlocuteur et proposer des solutions réalisables.

Dans ce sens, les métiers commerciaux demandent une grande part de psychologie. La capacité à comprendre son interlocuteur est essentielle à la réussite de sa mission. Cependant, elle nécessite du commercial une grande ténacité, car les refus peuvent être fréquents et les périodes creuses difficiles à vivre. L'abnégation est une grande qualité qui fait la force du commercial.

Un commercial doit donc disposer d'un mental à toute épreuve et de qualités relationnelles très fortes pour pouvoir se transposer à la place de son client et atteindre ses objectifs.

# ■ CONNAÎTRE SES CLIENTS, ■ C'EST SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

« La culture commerciale, ce n'est pas que l'acte de vente comme beaucoup le pensent, c'est aussi la mise en place d'une relation et d'échanges. »

**KATEL**

étudiante,  
IAE Tours,  
Tours

« La culture commerciale est une culture à part entière. Elle réunit tous les commerciaux à travers plusieurs valeurs qui sont la clé d'un bon échange. Ces valeurs sont le respect, l'échange (gestuel, culturel et/ou oral), la conscience morale et professionnelle.

Avoir la culture commerciale, c'est une façon spécifique de voir la vie, un certain comportement à avoir : être ambitieux, volontaire, savoir ce que l'on veut mais également ce que l'on ne veut pas ; c'est-à-dire faire des choix, se remettre en question, faire preuve de créativité et de spontanéité pour résoudre un problème. Soumettre des idées est également une des missions du commercial pour faire progresser l'entreprise ou l'ensemble de son équipe. La culture commerciale est une identité culturelle et professionnelle. »

**EMELINE**

étudiante,  
IUT Le Havre,  
Le Havre

# CE QU'IL FAUT RETENIR

- 1.** La fonction commerciale recrute dans tous les secteurs d'activité, de Bac +2 à Bac +5. En 2014, on estime que 189000 postes de cadres commerciaux étaient à pourvoir en France. 150000 postes de commerciaux sont en permanence disponibles.
- 2.** La rémunération fixe des commerciaux est très attractive. La part variable compte pour 15 à 25 % de leur revenu. Elle constitue un élément de motivation et récompense les efforts déployés.
- 3.** De réelles opportunités de carrière existent au sein de la fonction commerciale. Une montée en compétence permet d'atteindre des postes à fortes responsabilités : gestion de portefeuilles de clients stratégiques ou encore des postes d'encadrement et de direction.
- 4.** La fonction commerciale est riche et variée. Le commercial est le premier relais entre le marché et les autres fonctions de l'entreprise. Il est aussi le premier représentant de l'entreprise où il y joue un rôle transverse.
- 5.** Le métier de commercial renforce l'estime de soi par l'intelligence émotionnelle qu'il requiert. L'empathie et l'écoute sont des qualités nécessaires pour répondre efficacement aux besoins et aux attentes du consommateur. La relation commercial-client repose sur l'échange et la confiance.

QUESTION : QUELS SONT LES 3 MOTEURS LES PLUS IMPORTANTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE COMMERCIALE?	FRÉQUENCE
La rémunération attractive des métiers commerciaux	<b>52%</b>
Le parcours des carrières commerciales au sein de l'entreprise	<b>49%</b>
Le rôle du management	<b>49%</b>
La promotion de la fonction commerciale dans les médias	<b>46%</b>
Les opportunités de recrutement dans le domaine commercial	<b>36%</b>
L'évolution des métiers commerciaux	<b>30%</b>
La recherche de la performance individuelle	<b>22%</b>

Source : sondage réalisé auprès de 116 managers commerciaux (réseaux DCF et base de données Manago)

Le sondage, conduit auprès des managers commerciaux du réseau DCF et de la base de données détenue par la société Manago, partenaire des DCF, soutient encore une fois notre analyse sur les opportunités liées à la fonction commerciale. Ils ont été amenés à définir selon eux quels étaient les trois principaux moteurs au développement de la culture commerciale en France :

1. La rémunération attractive des commerciaux revient dans 52 % des réponses récoltées ;
2. La valorisation des parcours de carrière commerciale et le rôle du management apparaissent tous deux dans 49 % des réponses ;
3. Enfin la promotion de la fonction commerciale dans les médias est citée dans 46 % des cas.

Ces résultats supportent l'idée que de réelles perspectives de carrières sont disponibles dans la fonction commerciale et que leur rémunération est source de motivation. Il ne manque plus qu'à les mettre en avant pour attirer davantage de talents. Les médias se montrent comme un moyen de diffusion important pour atteindre un maximum d'audience.



« PAROLES   
 D'EXPERTS



## MICHAËL AGUILAR

PDG de Vendeurs d'Elite,  
maître de conférences à HEC

# SUCCÈS & PERFORMANCE COMMERCIALE : CINQ ÉLÉMENTS CLÉS

Personne n'échappe à la fonction commerciale, absolument personne. Pas même le médecin cherchant à convaincre son patient d'arrêter la cigarette, de reprendre un sport ou de changer de régime alimentaire. Face à la résistance naturelle de ce dernier, de simples mots ne suffiront pas : il devra bel et bien déployer ses arguments et lui « vendre » la nécessité de le faire...

Cette primauté de l'art de vendre a brillamment été démontrée par Edward Benfield, professeur à Harvard. Celui-ci a étudié le cas de 300 personnes ayant atteint le sommet de l'échelle sociale après avoir démarré leur vie professionnelle tout en bas de celle-ci. Son verdict est sans appel : le premier déterminant de leur succès a été leur capacité à convaincre, persuader et donc... Vendre.

Chacun doit comprendre que, toute sa vie durant, il sera mis en situation de devoir vendre quelque chose. S'il est facile de l'appréhender pour des produits, des services ou des projets, il est beaucoup plus difficile de le concevoir pour des prescriptions, des idées ou des opinions... Et pourtant !

S'il est une évidence que tout le monde partage, c'est qu'une entreprise qui ne vend pas est vouée à disparaître. Cela veut donc dire que toutes nos entreprises et nos économies reposent principalement sur les épaules des vendeurs. La croissance de notre pays est en berne ? Sa balance commerciale déficitaire ? Dans les deux cas, c'est parce que nous ne vendons pas assez... Osons même aller plus loin : le métier de vendeur est celui qui permet à tous les autres d'exister.

Abraham Lincoln écrivait « celui qui a une bonne idée et ne sait pas la vendre n'est pas plus avancée que celui qui n'en a pas ». Voilà pourquoi j'étudie la performance commerciale depuis 20 ans pour déterminer et transmettre les facteurs clés du succès commercial. Après avoir accompagné les meilleurs vendeurs de France et interviewé Joe Girard, le meilleur vendeur du monde (primé dans le *Guinness book des Records*),



je suis parvenu à isoler cinq éléments principaux de la formule du succès commercial que je vous livre ci-dessous :

1. Il va de soi qu'un bon vendeur connaît son produit et son marché. Il s'agit là d'un aspect fondamental qui ne souffre aucune discussion. Je n'ai jamais rencontré de vendeur d'élite incompetent sur la dimension de la connaissance produit/métier. Cependant, si cette compétence est essentielle, elle n'est absolument pas suffisante. Combien de vendeurs maîtrisent à la perfection leur produit et leur métier et se désolent de voir des vendeurs moins compétents sur le plan technique, vendre beaucoup plus qu'eux...
2. Vendre est un métier. Savoir vendre, cela s'apprend. Tout le monde sait conduire mais tout le monde n'est pas capable de prendre place dans un rallye. Tout le monde sait écrire mais peu sont capables d'écrire un roman captivant. Tout le monde sait cuisiner mais combien pourront ouvrir un restaurant étoilé ? Eh bien tout le monde sait convaincre mais tout le monde n'est pas capable d'en faire son métier, car à l'instar de la conduite automobile, de l'écriture ou la cuisine, exercer le métier de vendeur de façon professionnelle impose d'en connaître les règles et les techniques. Les meilleurs vendeurs maîtrisent à la perfection les fondamentaux de la technique de vente.
3. En matière commerciale, l'attitude compte davantage que l'aptitude. Joie de vivre, écoute, passion et enthousiasme sont des piliers déterminants de la réussite commerciale. « Celui qui ne sait pas sourire ne doit pas ouvrir boutique », énonce la sagesse chinoise. Cet adage se voit largement confirmé dans mon observation. La passion est un feu qui se propage. Comme je le dis souvent dans mes conférences : ce qui compte, ce n'est pas d'être convaincant, c'est d'être contagieux.
4. Aujourd'hui, une nouvelle qualité fait son apparition et va prendre de plus en plus d'importance à l'avenir : la créativité et la capacité à se différencier. La norme ISO et la dictature de « la qualité » sont passées par là : tous les produits aujourd'hui se ressemblent et la majeure partie de ces produits sont de qualité. C'est donc la créativité de l'offre commerciale et la singularité de la proposition commerciale qui permettent parfois – souvent – au vendeur de sortir du lot. L'avènement de l'internet n'arrange rien à ce nouvel ordre des choses. Le client étant surinformé, le vendeur 2.0 doit donc le surprendre et penser « out of the box », comme aiment à le dire nos amis américains, pour devenir incomparable. Le vendeur d'élite est celui qui sait faire la différence pour susciter la préférence.
5. Enfin, la qualité la plus importante, et j'en ai la preuve tous les jours, reste et restera pour longtemps encore, la force mentale. Le métier de vendeur est un métier extrêmement difficile car le mental est mis à rude épreuve. Aucun métier ne confronte autant à l'adversité psychologique et à l'échec. J'ai eu à former des anciens sportifs de haut niveau qui ne tenaient pas 3 mois dans la vente, parce qu'ils n'étaient pas assez résistants nerveusement. C'est une chose de se motiver pour une médaille en jouant au foot ou en pratiquant son sport favori. C'est autre chose de s'entendre dire, parfois plusieurs fois par jour : « je n'ai besoin de rien », « j'ai déjà un fournisseur » ou « je n'ai pas envie de travailler avec votre entreprise », de se faire raccrocher au nez ou fermer la porte... Celui qui n'a pas une bonne estime de lui-même, une motivation intrinsèque forte et une certaine confiance en lui (ainsi qu'en son entreprise) ne peut faire carrière dans cette profession magnifique et, je le redis, la plus indispensable à nos entreprises.



## GÉRARD BAILLARD

Président du Comité Exécutif  
de Mercuri International France

La fonction commerciale vit en ce début de 3<sup>e</sup> millénaire, une révolution à la hauteur de celle qu'a connue le monde industriel au XIX<sup>e</sup> siècle. À la fois anxiogène par la perte de repères de performance et porteuse d'espoir par les fabuleux gains de productivité liés à l'utilisation des nouvelles technologies, la situation actuelle se situe exactement sur la faille entre un monde passé maîtrisé et un futur incertain.

On peut toujours regretter, voire s'apitoyer sur la fin d'un âge d'or révolu où pour un vendeur, enthousiasme et maîtrise des techniques d'influence permettaient d'envisager plutôt sereinement le métier. Certes, toujours utiles, ces qualités ne sont plus suffisantes aujourd'hui.

Tantôt solidement ancrées sur les fondamentaux (pression quantitative, ciblage, investigation, argumentation, conclusion) parfois cédant à la tentation des approches novatrices et (à première vue) moins invasives (information gratuite, détection des prospects en mode achat, tunnel d'engagement, expérience client, conseil à l'achat), les entreprises s'interrogent sur les véritables modèles de vente de demain.

Cette situation est d'autant plus mal vécue qu'elle est plus subie que provoquée par les acteurs commerciaux. Ces derniers ne sont pas à l'origine de ces changements sous la contrainte ; ce sont les clients qui ont imposé les nouvelles règles.

Peu enclins à se faire vendre quoi que ce soit, ils se mettent en situation d'acheter sereinement. L'accès facilité à l'information, à l'éducation, au savoir et la simplicité d'échange avec d'autres utilisateurs, leur donnent l'illusion de la connaissance et du pouvoir. Cela se traduit par une assurance très déstabilisante pour les vendeurs.

Faute de trouver une expertise technique suffisante couplée à des qualités relationnelles, les acheteurs partent à la recherche de circuits d'achats alternatifs, condamnant irrémédiablement l'intermédiation sans valeur ajoutée. Et même si

expertise technique et commerciales sont au rendez-vous, ce n'est pas un gage de pérennité pour le métier.

En effet, un métier n'a économiquement de raison d'être que si on peut en facturer l'exercice, sinon cela relève d'un service public dont les dépenses sont prises en charge par la collectivité.

L'acte de vente est-il facturable ?

Oui à condition que la valeur ajoutée soit reconnue par l'acquéreur.

Imaginons un monde différent. Le vendeur de cuisine serait remplacé par un « cuisiniste-concepteur » ayant le sens de la relation client. L'acte commercial gratuit serait remplacé par une prestation de conseil rémunérée. Partant du principe que toute tâche mérite salaire, les études et devis seraient facturés aux clients. La fourniture et la pose de la cuisine feraient l'objet d'une facturation séparée, pour leurs valeurs réelles. Le magasin de vêtement deviendrait un espace de conseil en relooking ... payant!

Inimaginable, pensez-vous. Et pourtant, le digital a redéfini le rapport à l'espace et au temps. La décision d'achat devient déconnectée de la transaction. Les produits et services seront achetés là où ils sont moins chers, l'expertise sera recherchée là où elle se trouve, et il est de moins en moins probable que ce soit sur le même lieu, au même instant et de ce fait lié économiquement !

Les entreprises dont le business model est bâti sur le principe que c'est la transaction qui doit rémunérer l'expertise ou le service rendu offert à ceux qui n'ont pas acheté, que la commande obtenue paye les devis non aboutis, doivent s'interroger sur la pérennité de la démarche. La période durant laquelle offrir l'expertise permettait d'obtenir en retour une commande d'un bien ou service vit ses derniers instants.

Qu'est-ce alors qu'un acte commercial dans ce contexte : La capacité à vendre « l'aide à l'achat ». Le vendeur de machine deviendrait un conseiller en investissement industriel, rémunéré par le futur acquéreur. La rémunération serait partiellement fixe pour payer l'étude, le conseil et la recherche de solution (garantie de moyens) et assortie (par exemple) d'un variable sur les gains de productivité générés (garantie de résultat).

L'intermédiaire entre le produit et le client pourra difficilement rester uniquement du côté du « bien à écouler » à défaut d'être taxé de partialité. Dans un mode où l'acheteur a pris le pouvoir, le courtage devient également une voie des plus intéressantes à investiguer.

La fonction commerciale ne serait plus un mal nécessaire, dont les acteurs seraient qualifiés « d'incompétents et intrusifs, au point d'être maudits par les français »\*. La satisfaction client deviendrait l'unité de mesure de la performance commerciale, et de la valeur créée. Un client deviendrait alors aussi fidèle à celui qui l'a aidé à acheter, qu'au produit qui a répondu à ses attentes. Le vendeur se créerait ainsi son « patrimoine client ». La culture client prendrait alors vraiment tout son sens.

Mais est-ce que cela n'aurait pas déjà existé... AVANT ?



## **BERTRAND BARRÉ**

Président fondateur du Groupe Zebra

# LE COMMERCE ET L'INNOVATION... ET SI ON RÉINVENTAIT TOUT ?

Innovation... Ce mot est devenu en quelques années l'un des mots les plus cités dans les rapports annuels des plus grandes entreprises partout dans le monde.

L'innovation est la clé de voute de nombreuses stratégies de redéploiement au sein d'entreprises en manque de croissance, de profitabilité et aux structures parfois engluées dans des cadres de travail trop figés.

Un mot qui apparaît comme magique !

La difficulté avec l'innovation, c'est que chacun y va de son refrain :

- Pour les scientifiques, elle signifie invention ou découverte.
- Pour les artistes ou les poètes, elle évoque l'inspiration et la créativité.
- Pour les dirigeants, elle suggère investissements et création de valeur.
- Pour les politiques... C'est plutôt du domaine de l'incantation...

Je proposerai une dimension plus simple, plus essentielle de l'innovation :

- Introduire une nouveauté propre à faire changer les usages.
- Une innovation est une invention qui trouve son marché...

Et voilà résumé le mal français en matière d'innovation ! Nous sommes réellement doués pour l'invention, nous développons la culture technique, rationnelle, le goût de la recherche fondamentale, le génie technique et créatif dans bien des domaines, mais bien souvent, nous pêchons par manque de réalisme dans la phase de mise sur le marché.

C'est pourtant cette dernière étape qui conditionne la création de valeur, détermine le ROI, et pérennise nos entreprises.

Pourquoi ?

En grande partie parce que les entreprises et leurs managers n'intègrent pas la fonction commerciale dans le processus d'innovation.

Après plus de 25 ans passés dans les métiers de l'innovation et plus de 8 000 produits développés pour les plus grandes entreprises internationales comme pour les PMI les plus combatives, j'ai souvent réfléchi aux échecs, aux espoirs déçus et aux facteurs décisifs de réussite d'un nouveau produit ou service. Dans la plupart des cas, j'ai pu observer que nous avions négligé l'apport des fonctions commerciales dans le processus de développement de l'innovation. Pas tant au niveau de la commercialisation, mais surtout en aval, au moment même de l'initialisation du concept, de la définition du projet !

La fonction commerciale est en réalité le lien le plus direct avec les acteurs de la distribution, les marchés, les clients.

Elle ne se résume pas à la vente, elle est au contraire un point d'observation idéal, un organe d'écoute et d'analyse du marché et de ses évolutions. J'irai même jusqu'à conseiller à nos managers d'entreprises de placer les services ou les budgets études de marché sous la responsabilité du commerce plutôt que du marketing.

En effet, en matière de création de l'offre nouvelle, le risque le plus évident c'est celui du défaut de pertinence dans la proposition. On invente un truc génial qui n'intéresse pas grand monde... Le commercial est un observateur, un « recruteur d'opportunités » pour qui sait lui déléguer la mission.

La réussite commerciale c'est la seule mesure de la qualité d'une démarche globale d'innovation et pas seulement dans la phase de « Sell in » (Combien d'entreprises sont « championnes du monde » du *Sell in*...) mais bien sur, dans la phase cruciale de « Sell out » qui traduira réellement la pertinence de l'offre.

La fonction commerciale est la meilleure alliée de l'innovateur aguerri. Ce duo, quand il est bien structuré, permet d'envisager la formulation de l'offre idéale dès la genèse du projet et de la reformuler à chaque étape, virage ou évolution ou retournement du projet, sans jamais en perdre le sens, la pertinence, malgré les difficultés du projet.

C'est également le garant de la valorisation de tous les efforts accomplis par chaque service de l'entreprise pour délivrer la meilleure offre. Ce rôle de « valorisateur » n'est pas anodin ! On parle de valeur ! C'est le moteur de la croissance et du développement d'une entreprise saine.

Si Innover, c'est créer de la valeur,  
commercer, c'est organiser un échange de la valeur...

Ne serait-il pas opportun d'envisager la fonction commerciale comme une arme stratégique incontournable pour nos entreprises et d'y placer nos meilleurs cerveaux en leur enseignant le goût de la conquête, le parfum subtil de la négociation, l'extase libératrice de la signature d'un accord ?

J'aime passionnément mon métier, mais j'aime par-dessus tout les succès qu'il génère, la dynamique positive que ces succès engendrent dans les entreprises, je suis fier de cette mentalité « commerciale » dans cette pratique quotidienne de l'innovation.



## ALAIN BLOUZARD

Directeur Commercial & Marketing  
du Groupe Delorme

# UNE NOUVELLE DISCIPLINE SPORTIVE... LA VENTE !

Actuellement Directeur Commercial & Marketing du groupe Delorme Automobile, situé en région lyonnaise, je suis ravi d'avoir l'opportunité d'exprimer ma vision de la « culture commerciale » et ainsi de faire la promotion de ce beau métier de « vendeur ».

Ce métier, je le connais bien, car c'est un sport que je pratique depuis 30 ans, y compris dans l'exercice de ma fonction de dirigeant.

Je considère qu'il y a en effet beaucoup de similitudes avec le sport, que l'on peut pratiquer à tous niveaux, dans de nombreuses disciplines, individuellement ou en équipes et pour lequel on trouve sa motivation principale dans le fait d'être un compétiteur qui n'a comme seul objectif de gagner des épreuves.

Mais comme pour le sport, et selon le niveau auquel on aspire, il faut quelques prédispositions car il me paraît essentiel que « naturellement » on soit à l'aise dans sa discipline. Ensuite, plus on souhaite progresser, plus il faudra de la méthode, de l'entraînement, de la résistance à l'échec, et un goût prononcé pour le challenge !

Ce métier de vendeur est une discipline à part entière qui a évolué tout autant que certaines disciplines sportives ; le bon vendeur « bagout » d'hier ne serait pas nécessairement le bon vendeur d'élite « d'aujourd'hui ». Par analogie le pilote de F1, champion d'autrefois remplissait un cahier des charges plus simpliste que le meilleur pilote d'aujourd'hui car sa seule détermination, son talent et son expérience pouvaient être suffisants.

Nous passons de la simple performance individuelle à la performance collective fortement influencée par l'environnement, par le changement des comportements, par une concurrence différente et agressive, par la profusion d'informations, le tout dans un environnement mondial où l'argent est le moteur principal.

Le simple talent de notre pilote d'aujourd'hui ne suffit plus ; sa voiture, sa condition physique, les moyens de son écurie, les paramètres qu'il modifie au fur et à mesure de sa course, son esprit d'équipe, sa connaissance technique, son adaptabilité sont autant de facteurs qui vont lui permettre de gagner.

Il en est de même pour notre vendeur d'élite qui doit composer avec son environnement, prendre en compte l'influence d'internet qui peut être tout autant, un concurrent, qu'une source inépuisable d'informations pour ses clients. Il doit être solidement épaulé par son entreprise, savoir innover, avoir une forte capacité à s'adapter, à collaborer avec les différents services qui l'entourent.

Mais qu'il s'agisse de notre champion du monde ou qu'il s'agisse de notre vendeur d'élite, tous deux doivent avoir un mental d'acier, un goût aigu pour la compétition, ils doivent s'entraîner, mais surtout exercer leur métier avec beaucoup d'agilité et d'intelligence prenant en compte ce monde qui change.

Voici ma définition de la vente et l'évolution qu'elle requiert devenant ainsi un métier attractif et passionnant.

Mon rôle en tant que dirigeant, manager commercial et DCF est de promouvoir cette fonction, d'expliquer aux jeunes que ce métier est riche, vaste, complexe mais qu'il permet, selon la façon dont il est abordé, être extrêmement stable et gratifiant.

Mais comment faire pour anoblir cette fonction de « vendeur », comment motiver un étudiant d'école de commerce à vouloir exercer cette fonction comme un métier à part entière, tout autant valorisant que « Responsable Marketing » ou Responsable Digital ou autre titre « ronflant » ?

Comment également détecter les futurs talents, ou encore les collaborateurs en place susceptibles d'accéder à ce métier ?

C'est tout l'enjeu de notre mission !

Selon moi, ce métier devrait être défini plus clairement et être présenté aux élèves comme un métier et non comme un « passage » obligé pour gravir des échelons.

Ne pas vendre ce métier comme la conséquence d'un échec scolaire ou professionnel : « tu finiras vendeur de voiture » ; j'entends souvent cette remarque péjorative qui devient un réel frein au recrutement dans notre métier !

C'est pourquoi, dans l'orientation du parcours scolaire, la fonction commerciale doit être valorisée tout autant que celle, par exemple, de directeur financier ou marketing ou autre fonction valorisante.

Demain, des parents doivent être fiers que leur enfant souhaite devenir « vendeur ». Ce dernier, avec le corps enseignant ou les formations à sa disposition, doit fixer le niveau qu'il souhaite atteindre demain. Trop peu de parents, enseignants ou encore dirigeants expliquent et forment au fait que le vendeur est sans doute le poste le plus indispensable de l'entreprise, le plus stable également si son portefeuille client lui est attaché mais surtout le plus évolutif tant en terme de carrière que de rémunération. Ceci est une vraie réalité dans le monde qui est le mien. Un très bon vendeur peut espérer devenir dirigeant d'une concession automobile !

Beaucoup de travaux restent à réaliser pour valoriser cette fonction, la rendre attractive et faire partager toute les joies que procurent ce métier lorsqu'il est bien pratiqué. Car quelles meilleures

récompenses que la réussite d'un challenge commercial, ou encore la signature d'un gros contrat ou les remerciements d'un client satisfait ?

L'école est sans doute le maillon le plus fort dans ce programme d'évangélisation de la fonction commerciale.

Cela commence très jeune, lors des choix d'orientation, par le fait de détecter les futurs talents : les « affectifs », qui seront sensibles à la relation commerciale, les « compétiteurs » qui seront les challengeurs de demain et les « ambitieux » qui souhaiteront vite gravir l'échelle sociale.

Ensuite, je pense que des programmes plus précis doivent être établis pour créer des niveaux de « vendeurs », car comme dans le sport, comme dans l'ensemble des autres professions, tous les vendeurs ne pourront pas devenir des vendeurs d'élite car des prédispositions s'imposent.

Les dirigeants, les organisations publiques doivent aussi s'imprégner de cette fonction qui évolue, de ce métier qui devient de plus en plus complexe dans cet environnement changeant. Leur rôle déterminant est de motiver les candidats en valorisant davantage cette fonction.

Et puis il y a nous, les commerciaux, les DCF, qui sont les meilleurs ambassadeurs de cette fonction. Notre rôle est approprié car nous pouvons exprimer et parler de la « culture commerciale » au travers de notre expérience, de notre parcours.

Bien entendu, chacun le fera à son niveau et dans le métier qui est le sien.

Pour ma part et pour conclure, je suis convaincu que ces travaux sont utiles car le commerce n'évolue pas aussi vite que les comportements, que l'industrie, que les outils de commercialisation, le web, et qu'il faut vite réagir.

Appliqué à ma profession, une *Audi R8* est une voiture d'exception en terme de technologie et de performance, les concessions sont devenus des écrans de vente, les ateliers des laboratoires, nos clients des « sachants exigeants ».

Tout l'enjeu des années futures consiste à mettre en adéquation nos futurs vendeurs avec ce nouvel environnement. Quelle belle perspective pour eux !







## JACQUES COSNEFROY

Délégué général de la Fédération  
de la Vente Directe (FVD)

# FAISONS DES MÉTIERS COMMERCIAUX UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE

Dans une situation économique difficile, le renforcement de la fonction commerciale est une priorité stratégique. Les entreprises font face à des clients de plus en plus exigeants, à une concurrence mondiale féroce, à des évolutions technologiques, sociales et sociétales rapides. Pour rester compétitives, elles doivent adopter une culture commerciale centrée sur la professionnalisation des métiers commerciaux, la réactivité des équipes de vente et de support, et une excellence en matière de relation client. Les métiers commerciaux ont évolué et relèvent aussi bien d'activités de prospection et de négociation que de conseil et d'accompagnement des clients dans une relation sur le long terme. Avec ses entreprises et ses partenaires, la FVD a créé différents dispositifs dédiés à la montée en compétences des personnels commerciaux en Vente Directe. Une plateforme e-learning – Vente Directe Académie – forme ainsi plus de 11 000 vendeurs et managers commerciaux en temps-réel. En 2013 ont été créées des certifications professionnelles de la Vente Directe. Sur le plan académique, nous travaillons sur la création d'une Licence professionnelle en alternance dédiée au management commercial en Vente Directe et nous participons à la rénovation de diplômes tels que le Bac pro Vente. Ainsi, nous mobilisons nos moyens et nos énergies pour promouvoir et valoriser les métiers commerciaux, condition indispensable au développement et à la performance de nos entreprises en France.





## CYRIL COULAREAU

International Business Development  
Manager de L'Oréal Sales Academy

# LE COACHING DU « VENDEUR 2.0 » : UN ENJEU COMMERCIAL MAJEUR

Le consommateur a désormais largement adopté de nouvelles formes d'entrer en relation avec les Marques de produits et de services qu'il achète et utilise: depuis tout type de device (ordinateur, tablette ou *smartphone*), la recherche en ligne, les discussions sur les réseaux sociaux, le phénomène *web to store (Research Online, Purchase Offline)*, se sont généralisés tant dans le *B to C* que dans le *B to B*.

Cette évolution, impulsée grâce à l'apogée des nouvelles technologies dites « digitales », a obligé les entreprises à actualiser, moderniser, revisiter leurs investissements dans les canaux de communication et de contact avec ce nouveau Consommateur du *XXI<sup>e</sup>* siècle. Les Départements Marketing ont probablement été les premiers à savoir s'adapter, en occupant le terrain des media sociaux online, en complément de l'investissement habituel réalisé dans les media publicitaires traditionnels. Cependant force est de constater que les équipes commerciales ne se sont pas adaptées avec une telle rapidité : sans doute ne parviennent-t-elles pas encore à appréhender pleinement l'impact de cette révolution digitale sur la Fonction Commerciale en général, et en particulier sur le rôle du Vendeur et de son Manager Commercial.

D'un côté, le Client (qu'il soit Acheteur dans le *B to B* ou Consommateur dans le *B to C*) agit sur le marché plus informé qu'auparavant et se sait - ou pour le moins se croit - mieux préparé vis-à-vis du produit ou du service qu'il recherche. En conséquence, dans le processus d'achat les objections envers le vendeur se déclarent très tôt et s'avèrent plus ciblées. Le Vendeur se doit donc d'être plus « pro » que jamais dans la connaissance des caractéristiques, avantages et bénéfices de ce qu'il vend, et dans la maîtrise de ses techniques de vente, méthodes d'argumentation et de traitement des objections.

De l'autre côté, la quantité et la rapidité d'information pratiquement incontrôlables auxquelles est soumis le Consommateur aujourd'hui, a intensifié la concurrence quel que soit le produit ou le service commercialisé, ce qui a tendance à généraliser le phénomène de commoditisation de l'offre: pour

une entreprise de nos jours il est toujours plus complexe de se différencier, toujours plus incertain d'anticiper, toujours plus risqué d'innover.

Tout ceci implique que le rôle du Vendeur soit devenu à la fois plus difficile et plus indispensable pour développer le business d'une entreprise. Et il s'agit bien là d'une opportunité sans précédent de valoriser la Fonction Commerciale dans le monde des affaires, en la redynamisant grâce à l'émergence de la Vente-Conseil, par l'avènement d'un Vendeur qui est plus que jamais au service de son Client, se centre sur les besoins et désirs de celui-ci, et en écoute avec empathie sincère les motivations d'achat... En fait ni plus ni moins qu'un Vendeur qui met en œuvre mieux que jamais les fondamentaux d'une vente réussie!

Pendant 15 ans, en tant que professionnel du Marketing et du Commerce, j'ai eu l'occasion de travailler aussi bien dans mon pays natal, la France, qu'à l'Étranger, en tant que Représentant, Chef de Produit, Manager Commercial, Directeur de Business Unit, et plus récemment comme co-fondateur d'une Ecole de Vente interne, laquelle a formé en 5 ans 8000 professionnels appartenant à des forces de vente de plus de 70 pays. Au-delà de toutes les différences culturelles que j'ai pu connaître et apprendre à décrypter dans le cadre de la perspective internationale privilégiée de ma fonction, ce qui me frappe le plus, c'est de constater toujours et encore que les points communs sont bien plus nombreux que les points de divergence: toutes les forces de vente que j'ai pu côtoyer, où qu'elles soient et quoiqu'elles vendent, se confrontent au même défi existentiel de s'adapter au marché afin de vendre plus et de vendre mieux. Et dans ce cadre j'ai pu corroborer que partout un facteur essentiel de succès est le Manager Commercial de proximité, souvent communément défini comme « Chef des Ventés », et que ci-après j'appellerai « First Level Sales Manager » (FLSM).

Le FLSM est l'acteur clé de l'excellence opérationnelle d'une force de vente: à la fois courroie de transmission fondamentale de la stratégie commerciale, tour de contrôle locale de la bonne exécution sur le terrain de ladite stratégie, paratonnerre de bien des problématiques soulevées par les Clients Grands Comptes régionaux, et capteur privilégié des performances et motivations de ses collaborateurs sur la route ou en points de vente. C'est ainsi que logiquement l'une des priorités des affaires est de développer les compétences et les performances de ses FLSM, en s'assurant qu'ils maîtrisent posture, comportements et outils de Coach, dans l'exercice de leurs fonctions.

Le FLSM en tant que Coach ne signifie pas qu'il laisse de côté son rôle de supérieur hiérarchique qui peut et se doit d'être directif à certains moments de la vie des affaires. Mais le FLSM en tant que Coach est conscient qu'il est là aussi et surtout pour accompagner son équipe avec authenticité, positivisme, éthique et empathie, et donner la capacité à chacun de ses Vendeurs d'obtenir un succès durable de manière autonome. Ainsi le FLSM en tant que Coach est conscient qu'il n'est pas là pour manipuler ou exercer une quelconque thérapie, ni même pour donner des conseils. Le rôle majeur du FLSM en tant que Coach est de poser des questions. C'est à dire de poser les bonnes questions au moment approprié, pour que chaque Vendeur trouve de lui-même les solutions qui le mèneront au succès. Poser des questions, pas seulement pour comprendre une problématique, ou pour analyser une situation. Poser des questions surtout pour faire émerger des pistes de réflexion chez chaque collaborateur, et l'accompagner qualitativement vers plus d'autonomie dans l'accomplissement de ses objectifs opérationnels.

Ce FLSM devient alors un Manager-Coach Commercial, capable à la fois de piloter les résultats collectifs de son équipe, tout en tenant compte des motivations individuelles de chaque membre de son équipe.

La manière durable d'internaliser cette posture de Coach chez nos FLSM est de montrer l'exemple de haut en bas au sein de l'organisation de nos entreprises, chacun étant coach de sa propre équipe. En ce sens les Directeurs Commerciaux, les Directeurs de Business Unit, et les Directeurs Généraux,

lesquels possèdent bien souvent plusieurs FLSM dans leurs équipes, forcément doivent eux-mêmes également connaître, maîtriser et appliquer tout ceci qui signifie être Coach.

Il nous faut donc une approche systémique, ouverte et moderne de la gestion de nos ressources, notamment de celle dont la valeur ajoutée est la plus puissante, la ressource humaine. C'est cette prise de conscience qui nous permettra de préparer et accompagner le changement nécessaire à la compétitivité pérenne de notre offre, face à une demande qui évolue, et continuera à évoluer, avec ou sans nous...

Par ce que de nos jours le Client détient plus de pouvoir dans la relation commerciale...

Par ce que le point de rencontre entre un acheteur et un vendeur n'est plus un "point de vente" mais un « point d'achat »...

Par ce qu'un bon Vendeur n'est plus tellement celui qui vend le plus, mais celui qui conseille le mieux...

Par ce qu'il est évident que le bon Manager Commercial n'est plus celui qui détient toutes les réponses, mais bel et bien celui qui maîtrise toutes les questions...

Par ce qu'aujourd'hui le succès d'une marque ou d'une entreprise sur le marché dépend directement de la capacité de ses Managers Commerciaux à coacher ses équipes sur le terrain...

Pour toutes ces raisons la Fonction Commerciale redevient si fondamentale dans le quotidien de nos affaires. Et le Commerce moderne de demain passe obligatoirement par la professionnalisation des Forces de Vente aujourd'hui. Des Forces de Vente qui deviennent la clé de voûte essentielle non seulement dans l'accomplissement d'un chiffre d'affaires rentable, mais aussi dans le développement et la compétitivité de nos Marques, ainsi que la modernisation d'une Expérience Client redynamisée, dont le bénéfice collectif sera la croissance pérenne de notre Economie, tout en permettant l'auto-réalisation individuelle de chacun.





## LUC FERRY

Écrivain, philosophe et ancien Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

# L'INNOVATION, DESTRUCTRICE ET SALVATRICE

Dans cet univers de compétition universelle qu'on appelle la « globalisation », les investissements innovants sont devenus vitaux. Une entreprise qui n'innove pas en permanence et dans tous les domaines - des stratégies commerciales nouvelles et notamment l'e-commerce, les produits, la communication, les relations humaines, la numérisation, la conquête de marchés nouveaux, l'organisation, les transports, etc. - est vouée à la mort. Or la vieille Europe innove de moins en moins et se désindustrialise de plus en plus, ceci expliquant cela. Question : pourquoi ? D'où viennent les freins à l'innovation ?

On évoque souvent deux causes, l'une matérielle, liée au fait que les entreprises, écrasées par le poids des taxes et des tracasseries administratives, n'ont plus les marges et la liberté pour investir ; l'autre, intellectuelle et morale : l'absurde sacralisation constitutionnelle du principe de précaution serait le symbole d'une société qui cède à l'idéologie funeste du risque zéro. Ces deux explications sont largement justes, mais il faut aller plus loin dans l'analyse si l'on veut comprendre les origines véritables des résistances au changement. Il existe en effet deux logiques de croissance. La première, qui s'inspire de Keynes et de sa fameuse « relance par la consommation », tient que c'est l'augmentation du nombre des consommateurs et, si possible, de l'épaisseur de leur portefeuille qui tire la croissance. La seconde, théorisée par Schumpeter, pense que c'est avant tout l'innovation qui la booste parce qu'elle rend obsolètes tous les objets techniquement « dépassés ». En général, la gauche adore Keynes (la « politique de la demande ») et ignore bien à tort Schumpeter (la « destruction créatrice »). Or il faut bien voir que ce n'est pas seulement dans le domaine de l'économie que s'applique la logique de la destruction créatrice ou, pour mieux dire, de l'innovation destructrice (car c'est bien l'innovation qui détruit l'ancien, pas l'inverse).

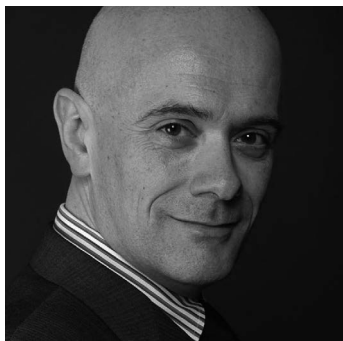
Il est aujourd'hui évident qu'elle s'étend désormais à tous les secteurs de la vie moderne. Celui des mœurs (il est clair, par exemple, que l'idée même d'un « mariage gay » eût été impensable pour nos grands-parents), de l'information (où



un clou chasse l'autre chaque matin, le journal de la veille, pour parodier Péguy, étant « plus vieux qu'Homère », ce qui conduit à tenir le nouveau pour plus important que l'important); mais c'est aussi dans la mode que triomphe cette logique du capitalisme moderne, et même dans l'art – celui qu'on nomme « contemporain » étant d'évidence le reflet plus ou moins servile de la logique de l'innovation pour l'innovation et de la rupture avec la tradition – ce qui explique au passage que les artistes soient en général plutôt « de gauche », tandis que les acheteurs, grands capitaines d'industrie, banquiers et yuppies en tout genre, sont plutôt de droite, la figure du « bobo » réconciliant élégamment bourgeois et bohèmes sous la tutelle de l'innovation destructrice.

Nul pessimisme, dans ces constats, seulement une invitation à l'esprit critique. L'innovation est avant tout salvatrice : l'espérance de vie des européens a été multipliée pratiquement par trois depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, leur niveau de vie par vingt ! Contrairement au discours absurde des extrêmes, ce n'est pas le capitalisme qui aurait plongé l'humanité dans la misère, mais lui qui l'en a sortie - et du reste, tous les pays qui en étaient exclus jusqu'alors font désormais tout pour y entrer et obtenir leur part du gâteau. Reste qu'en bouleversant chaque jour nos existences matérielles autant que spirituelles, l'innovation fait peur. Pour le dire d'une formule, si j'étais libraire, je n'aimerais pas Amazon. Il faut pourtant s'adapter, car, qu'on le veuille ou non, sans investissements innovants, c'est le déclin qui s'installera durablement. Et dans cette voie, c'est en large part aux acteurs du commerce qu'il reviendra de tirer le chariot dans le bon sens.

En effet, la culture commerciale en France est essentielle dans la conquête de nouveaux marchés, la valorisation du savoir-faire français, la création de richesses et d'emplois et il faut dans cette perspective travailler à la valoriser. Pour y parvenir, il faudra combattre les préjugés qui pèsent encore aujourd'hui chez nous sur les métiers du commerce, souvent perçus *a priori* et tout à fait à tort comme peu éthiques, moins nobles que les filières classiques, et qui plus est contraignants en termes d'objectifs à atteindre, voire tout simplement d'horaires de travail.



## PHILIPPE GABILLIET

Professeur à ESCP Europe (Paris),  
Président honoraire de l'association  
Optimistes sans Frontières (Bruxelles)  
Ancien secrétaire général du comité  
exécutif des DCF

# LA FONCTION COMMERCIALE, UN EXEMPLE POUR LA CITÉ

*«C'est une règle presque générale que partout où il y a des mœurs douces, il y a du commerce; et que partout où il y a du commerce, il y a des mœurs douces.»*

Montesquieu

Si l'on ne devait trouver qu'une seule bonne raison au développement de la culture commerciale en France, ce serait celle de l'exemplarité.

Chaque métier dispose en effet de ses propres valeurs, de ses propres points de repères par rapport à l'action. Ce sont ces valeurs qui à la fois nous rappellent d'où nous venons, affirment notre raison d'être actuelle et annoncent où nous allons, notre projet, notre finalité.

En ce qu'elles servent de référence, de clés partagées, les valeurs d'une profession ou d'un métier en constituent la ressource essentielle. Ce titre, les valeurs créent bien sûr de l'intégration, à travers un sentiment d'appartenance, mais aussi de la mobilisation à travers une énergie collective orientée vers l'action.

Mais s'il est important de disposer de valeurs fortes et cohérentes, il est non moins vital de pouvoir les communiquer autour de soi. Car si elles incarnent pour chacun ses racines et son identité, elles sont aussi autant de promesses faites aux autres.

À ce titre les valeurs portées au quotidien par les femmes et les hommes de la fonction commerciale créent chez celles et ceux qui s'en réclament un état d'esprit particulièrement adapté aux enjeux de notre époque et de notre temps. Comment s'en étonner? Comment ne pas comprendre que des professionnels confrontés – de par les règles du jeu de leur métier - à la pression, à l'incertitude, à la complexité et à l'exigence d'excellence deviennent exemplaires dans une époque où ces mêmes contraintes deviennent le lot commun du plus grand nombre?

Choisir la fonction commerciale, ce n'est donc pas uniquement choisir un parcours professionnel; c'est aussi s'engager (parfois sans en être totalement conscient, du moins au début) sur un chemin de vie porteur de quatre valeurs essentielles,

totalemment adaptées à notre époque, même si l'on n'est pas soi-même commercial (on qu'on pense ne pas l'être...).

## 1. L'ÉCHANGE COMME BASE DE LA VIE.

Le commercial nous apprend que tout est d'abord relation, rapport à l'Autre.

L'esprit commercial est depuis toujours fondé sur un échange qui, avant même d'être économique, est sémantique et relationnel. Pour pouvoir un jour échanger un bien ou un service contre une somme donnée, il convient au départ d'avoir commencé par échanger des signes, des paroles, des mots. Oui, c'est une idée trop souvent oubliée que pour faire du commerce, il faut d'abord se parler, donc arrêter temporairement de se faire la guerre, voire simplement de s'ignorer l'un l'autre. Les commerciaux qui réussissent durablement sont, dans tous les cas de figures, des individus qui passent leur vie à rencontrer, à entrer en contact avec les autres. Dans le monde commercial, plus on rencontre de gens, plus on se crée les conditions de sa réussite future ; plus on fonctionne en réseau, plus on se rapproche de son but.

## 2. LA RESPONSABILITÉ PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS

Le commercial nous rappelle aussi que nous vivons tous dans un monde où les résultats dépendent avant tout des efforts que l'on a fourni soi-même.

Le commercial est un professionnel libre de s'organiser comme il l'entend, et il demeure dans tous les cas le premier responsable du résultat qu'il va obtenir. À ce titre, l'univers commercial valorise l'effort, certes, mais moins pour des raisons morales que pour une raison pragmatique : à terme le juste effort (en quantité suffisante et au bon moment) paye toujours en retour. Chez les commerciaux, rien n'est dû, rien n'est acquis définitivement. Tout peut être demain remis en question sous la pression d'un concurrent, d'une rupture technologique, d'une réclamation client mal gérée. Pour cette raison, la culture commerciale favorise plus souvent que d'autres la prise de risque et d'initiative.

À ce titre, l'esprit commercial se situe aux antipodes de l'esprit de rente, de position établie. Il est en revanche esprit de vigilance, et de ce fait esprit de curiosité. Or personne ne peut forcer quiconque à être aventureux d'esprit ; la curiosité est aussi – parce qu'elle est un choix de vie – une question de responsabilité.

## 3. LA COMPÉTITION POUR LA CRÉATION DE LIENS DURABLES

En toutes circonstances de la vie, le commercial nous rappelle également que nous avons toujours un « client » à servir, et que ce client doit être pour nous, à cet instant précis, la personne la plus importante au monde.

Cette valeur occupe une place centrale. Elle se traduit par une idée simple : raisonner « client », c'est se demander en permanence, face à l'autre et quel qu'il soit : « quelle est sa demande réelle ? » puis « qu'ai-je à lui offrir ou à lui proposer ? ». La notion de « client » n'est plus ici strictement économique, ni obligatoirement liée à un échange matériel ou monétaire. Qui dit client dit en fait « valeur ajoutée ». Les élèves pour l'enseignant, les contribuables pour l'Administration, les entreprises pour les chercheurs d'emploi, etc. sont autant de clients à servir au mieux pour atteindre ses propres objectifs.

À la notion de client doit être rajoutée celle – souvent mal comprise – de « concurrent ». L'esprit commercial part du principe qu'en de nombreuses circonstances de la vie (et pas uniquement com-

merciales), nous sommes en concurrence de fait avec d'autres personnes. Cela n'a rien de négatif ou de dramatique en soi, mais signifie simplement que nous sommes en situation d'être comparés avec d'autres, que nous devons accepter cette comparaison et chercher à mettre en avant ce qui nous distingue positivement des autres. C'est ce qui fait que les commerciaux se positionnent de préférence par rapport à leurs qualités et à celles de leurs offres, plutôt que de s'appesantir sur des points faibles que l'on n'a pas toujours la possibilité de changer !

#### 4. L'OPTIMISME LUCIDE COMME FACTEUR DE PERSÉVÉRANCE

La fréquentation du monde commercial nous enseigne enfin que l'excellence est toujours liée au refus de la fatalité et à la conviction profonde qu'il n'est d'avenir que celui que nous allons écrire.

Il est en effet une idée simple, mais unanimement partagée par les commerciaux d'exception ; c'est que face aux échecs - même à répétition - celui gagne est toujours celui qui s'est découragé en dernier. Cette persévérance se nourrit, au jour le jour d'une forme d'optimisme propre aux commerciaux, et que l'on pourrait qualifier d'optimisme lucide. Dans l'univers commercial, personne ne reste naïf bien longtemps ; chacun sait qu'il y aura toujours des appels d'offres que l'on perd, des opportunités que l'on rate ou des affaires que l'on laisse passer. La vraie vie est ainsi faite. Mais face aux difficultés, quelles qu'elles soient, le commercial tentera toujours de les optimiser, c'est-à-dire de comprendre rapidement ce qu'il peut en faire, comment il peut rebondir et en tirer rapidement des enseignements utiles pour le prochain appel d'offres, l'opportunité à venir ou l'affaire de demain.

À l'issue de ces quelques réflexions, pourquoi ne pas prendre le temps de rêver, ne serait-ce qu'un instant ?

Ainsi, à quoi ressemblerait une société où régnerait un esprit plus commercial entre les citoyens ? À quoi ressemblerait un monde où l'on s'efforcerait de penser les situations économiques et sociales en termes de relation, de responsabilité, de lien durable et d'optimisation de la réalité ? À quoi ressemblerait une société où les meilleurs commerciaux deviendraient un exemple pour tous ?

Les DCF, à travers leur action, défendent aujourd'hui cette conviction selon laquelle les commerciaux ont désormais des messages essentiels à communiquer à la société en général et à la société française ne particulier. Oui, notre société de 2015 – un peu chahutée par les événements – a des choses à apprendre du monde des commerciaux, tout comme les commerciaux apprennent tous les jours de cette société dans laquelle ils vivent et prospèrent.

Car les valeurs de la fonction commerciale et de ses acteurs portent aujourd'hui leurs ramifications bien au-delà du seul monde commercial, au-delà même de l'univers de l'entreprise. Oui, ces valeurs sont aujourd'hui porteuses d'avenir pour la communauté des citoyens dans son ensemble. La raison en est sans doute que ce sont à la fois des valeurs de création durable de richesse et de lien, valeurs structurellement adaptées aux enjeux citoyens du monde actuel.

Notre conviction est que nous, commerciaux, sommes désormais aux portes de la Cité. À nous de convaincre que ce que nous apportons – pour le bien de tous – vaut que les portes de la Cité s'ouvrent devant nous.





## MICHEL GODET

Professeur, membre de l'Académie des technologies et créateur du Cercle des Entrepreneurs du Futur

# VENDE CE QUE L'ON PRODUIT OU PRODUIRE CE QUI SE VEND ?

La France est réputée pour ses succès techniques et ses échecs commerciaux. Les exemples sont légions du *Concorde* au char *Leclerc* et on croise les doigts pour que le *Rafale* échappe à ce triste sort. Il n'y a pas de fatalité à ce qu'il faut bien considérer comme un trait de l'exception française lié à notre histoire. Les grands corps d'ingénieurs (X) et d'administrateurs (ENA) occupent une place prédominante tant dans le monde des affaires que celui du pouvoir politique. Pour eux les fonctions nobles sont celles de la création, de la recherche, de la production. Mais la fonction commerciale est souvent oubliée voire méprisée. Naguère les classes préparatoires aux grandes écoles commerciales étaient qualifiées d'épiciers ! Le mépris pour les services, le commerce et le négoce est sans doute un héritage de l'ancien régime où la noblesse dérogeait à son rang en occupant de telles fonctions.

Dans ma vie courante de conférencier j'ai souvent entendu le commentaire suivant des auditeurs après mes conférences (ils ne savaient pas que je les entendais) : c'est intéressant ce qu'il raconte mais c'est un « vendeur ». Avoir des idées c'est bien mais les faire passer les rend suspects. Produire des biens et faire tourner des usines, c'est bien pour l'emploi et la nation. Mais gagner de l'argent en vendant des produits fabriqués par d'autres c'est moins noble que de se présenter comme producteurs !

Ce n'est donc pas par hasard si notre balance commerciale est déficitaire depuis le début des années 2000. Même notre excédent extérieur pour les produits agro-alimentaires doit être relativisé car il est deux fois plus faible que celui des Pays-Bas. Nos amis hollandais ont toujours eu une réputation d'habiles commerçants. Tel n'est malheureusement pas le cas des français.

Il n'y a pas de secteurs condamnés, ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défailants et des entrepreneurs qui ont cessé de remettre en cause leur production, alors qu'il faut innover pour gagner dans un monde en perpétuel changement.

Les entreprises qui se contentent de vendre ce qu'elles produisent sont condamnées. Pour conquérir les marchés, il faut produire ce qui se vend, c'est-à-dire des biens et des services répondant à des besoins réels ou latents. Les entrepreneurs innovants sont bien les magiciens de la croissance, ils savent qu'il ne faut plus vendre des produits ou des services mais les deux en même temps sans oublier le lien que procure la relation commerciale. Vendre des services qui incorporent des biens comme le fait Michelin en louant ses pneus aux transporteurs plutôt qu'en les vendant. Tel est le sens de l'économie quaternaire qui rend la distinction entre secondaire et tertiaire de moins en moins pertinente. Le producteur pour vendre doit être à l'écoute directe du client pour répondre au mieux à ses attentes et ses besoins. C'est ainsi que Michelin toujours en avant garde a lancé le concept de « Michelin solutions ».

L'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. Attention, cependant, innovation et technique ne sont pas synonymes. En effet, l'innovation (littéralement, l'« introduction d'une nouveauté ») ne se réduit pas au volet technologique (innovation de process, de produits) qui ne représente qu'une part minoritaire de l'ordre de 20 % de l'innovation. Elle est aussi à 80 % commerciale, financière, sociale, ou organisationnelle.

Vendre des bouteilles d'eau en petits conditionnements pour les usages sportifs est un exemple parmi d'autre de ces innovations commerciales profitables et susceptibles de répondre à des besoins latents. Qui est mieux placé que le vendeur pour connaître le besoin des clients et les séduire au mieux ? Les remontées des idées venues du terrain ne suffisent pas il faut les théoriser, les mettre en perspective stratégique. C'est ici que la fonction marketing (les lunettes de la fonction commerciale) prend tout son sens. Mais là encore, les biais culturels de notre système éducatif produisent leurs effets. Les jeunes diplômés d'école de commerce sont plus facilement attirés par les fonctions financières, marketing ou RH des entreprises que par les fonctions commerciales. Les premières permettent des spéculations théoriques et abstraites alors que la vente se juge d'abord aux résultats concrets. Le marché ne ment pas ! Pour corriger ce biais la Chambre de commerce de Paris a développé une école de commerce *Negocia* dédiée à la vente et à la distribution. Le succès de l'ICSV du Cnam avec l'appui des DCF s'explique en grande partie par ce biais.

Vendre, c'est séduire et pour y parvenir il faut d'abord être à l'écoute du client afin de formuler les réponses aux attentes de ce dernier. Le bon vendeur est tenace, il sait que pour engranger des succès, il faut multiplier les échecs. Il sait aussi que tant qu'on n'a pas tout essayé on n'a rien essayé. Qu'il faut d'abord créer un lien de confiance et que personne ne doit perdre la face dans une négociation. Il y a aussi des règles de bon sens qui varient d'un secteur à l'autre. La valeur d'un produit dépend de sa rareté relative et dans la distribution sélective : on peut pratiquer des prix élevés en laissant croire qu'il n'y en aura pas pour tout le monde ! Il faut aussi s'adapter aux conditions de marché et se fixer un taux de refus au-delà duquel on baisse ses prix et en deçà duquel on les augmente. En d'autres termes quand tout le monde accepte votre prix c'est que vous n'êtes pas assez cher.

On l'a compris si la vente procure le même plaisir que la séduction et comporte des aspects irrationnels, elle obéit aussi à des règles d'expérience et de bon sens qu'il est bon de respecter pour que le plaisir se transforme en succès.



## **HERVÉ** GOUGEON

Président du Groupe EDIFIA

# LES BONS VENDEURS... LA SOLUTION POUR LA FRANCE ?

« Échanger un service ou un produit contre une somme d'argent ». Voilà une définition universelle du commerce qui me plaît !

Mais où est le vendeur dans tout cela ?

« C'est celui qui valorise au mieux ce service ou ce produit et qui satisfait durablement son client ».

Un beau métier que je pratique et que j'enseigne depuis 35 ans et dans lequel rien n'a véritablement changé.

Si le progrès et les nouvelles technologies nous apportent vitesse et précision, il n'empêche qu'il faut toujours, pour réussir dans la vente :

- De la confiance en soi
- Des qualités d'écoute et d'analyse
- Une curiosité permanente
- Une parfaite connaissance de son entreprise, de son produit et de son environnement
- Le respect des autres et surtout du client
- Du culot parfois, du courage toujours
- Et surtout beaucoup de travail

Nous manquons cruellement de commerciaux et pas un jour ne passe, sans qu'un de nos clients me confie qu'il est prêt à embaucher immédiatement des commerciaux pour développer son chiffre d'affaires et sa marge et qu'il peine à les trouver.



Il va sans dire que si ses collaborateurs réussissaient, il embaucherait aussitôt les techniciens, les ingénieurs, les marketeurs, les assistantes, les comptables...nécessaires à son entreprise.

Le bon vendeur serait-il un élément clé de la réussite de l'entreprise?

Bien sûr car à service ou produit semblable, c'est toujours celle qui a les meilleurs commerciaux qui se développe et réussit le mieux et le plus vite. Et pourtant il nous faut encore nous battre pour valoriser ce métier, victime de notre éducation et de nos préjugés.

Loin d'un jeu, le commerce et la vente sont parfois encore considérés comme des sous métiers dans lesquels des malhonnêtes, des feignants peu scrupuleux, des bons à rien (j'en passe et des meilleurs) peuvent réussir, au mépris de toute déontologie.

Non, il nous faut, à l'image des DCF continuer de valoriser ce métier à tous les niveaux; expliquer sans cesse que rien ni personne ne remplacera l'écoute, la confiance et les conseils avisés d'un bon commercial.

Arrêtez de penser que la vente est juste un passage obligé pour faire carrière et qu'il faut vite donner un poste hiérarchique à un vendeur qui réussit pour qu'il n'aille pas voir ailleurs.

Arrêtez de croire que les meilleurs élèves des écoles de commerce devront choisir les filières management ou marketing.

Non, non, non! Il y a en France des milliers de postes à pourvoir dans les fonctions commerciales, ces métiers sont immédiatement créateurs de richesse et d'emplois induits plus que n'importe quel dispositif du type CICE!

Nombreux sont les clients que nous accompagnons qui créent aujourd'hui leur propre école de vente là dans l'expertise comptable, dans la restauration ou encore dans l'assurance de personne...

Nous continuons également à enseigner et reconnaître les valeurs du Porte à Porte aux commerciaux de nos filiales de force de vente supplétive pour la presse quotidienne ou la distribution car je sais qu'un commercial quel que soit son niveau, est toujours face à une porte derrière laquelle son client reste à convaincre. Prospector, créer des réseaux de partenaires ou prescripteurs sont toujours les forces du métier.

Seuls les commerciaux pourront demain dans l'hexagone aller chercher l'épargne des français (10 fois la dette du pays paraît-il) pour relancer la consommation et porter haut nos couleurs à l'étranger pour vanter les mérites de notre savoir-faire, nous, le pays le plus visité au monde, celui du luxe, de la gastronomie, des hautes technologies et bien d'autres domaines dans lesquels nous excellons. Retrouvons vite mes amis une saine agressivité commerciale et le succès viendra !

Soyez fiers de vos enfants s'ils embrassent ce beau métier.



## RENÉ MAILLET

Directeur général des Ventes de GDA  
Food Service

# LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE COMMERCIALE ET L'AVENIR DES PME

Le métier de vendeur est un métier dévalorisé depuis trop longtemps. Les entreprises et, de ce fait l'économie en générale, en souffrent.

En effet, quel parent rêve pour son enfant d'une grande carrière de commerciale ? C'est une grossière erreur. Nous avons trop souvent vu dans notre cage d'escalier cette pancarte : « l'accès de l'immeuble est interdit aux démarcheurs ». Comment voulez-vous faire tourner une économie, une entreprise, sans cet apport vital qu'apporte la force de vente.

Dans la mentalité générale, il est convenu que devenir « vendeur ou commercial » après un parcours scolaire brillant est chose anormale. Il n'est pas, en effet, bien vu de finir dans la vente après un master par exemple. Néanmoins, avec la complexité croissante de la mondialisation, du business et des technologies nouvelles, ce métier est un vrai et difficile challenge réservé à des professionnels.

Les nombreux métiers issus de la culture commerciale sont donc mal perçus bien qu'indispensables.

Dès lors, la recherche d'un bon commercial relève d'un casse-tête pour les PME qui n'ont pas les arguments de grosses multinationales ; cette recherche est coûteuse, longue et souvent compliquée ; le nombre de poste non pourvu est là pour en témoigner. En effet, les candidats se dirigent vers ces métiers le plus souvent par « dépit » et seront donc souvent de piètres vendeurs. Or, c'est un métier à part entière !

Et quel beau métier. Des challenges au quotidien, des batailles pour conquérir de nouvelles parts de marché, de nouveaux clients. C'est un monde de gagners dans un univers très concurrentiel. Nous n'expliquons pas dans les livres la jouissance que peut offrir une vente, ou valider un client, tenir ses objectifs de CA... C'est certes un métier difficile ou il faut s'investir fortement et soumis à la pression des clients

et des objectifs de l'entreprise, néanmoins, les efforts fournis et le temps passé permettent à tout bon commercial de très bien gagner sa vie.

Il est donc urgent et primordial d'expliquer tous ces avantages et enjeux aux nouvelles générations et leurs formateurs, et ce dès le lycée, afin de former les commerciaux de demain et pour que ces derniers choisissent dorénavant cette voie par volonté et non plus par dépit.

L'avenir de nos entreprises passe par cette évolution culturelle !



## OLIVIER MAZOYER

Président National de l'Association  
Professionnelle des Agents  
Commerciaux de France (APAC)  
et Président de l'Union Internationale  
des Agents Commerciaux (IUCAB)

# DEVENIR UN BON COMMERCIAL, EST-CE LE MOT OU LA CHOSE QUI VOUS FAIT PEUR ?

Pour ne pas rester sur le recul comme l'amante de Valère, quels sont les atouts pour atteindre cet objectif ?

L'activité commerciale est l'arme offensive la plus sensible et le service le plus nécessaire de l'entreprise.

Comme aimait à me dire le Président des Rep's (Agents Commerciaux) américains, Georges Hayward, il n'y a rien de plus important et de plus beau que de représenter une entreprise.

C'est une grande responsabilité qui nous est confiée, car nous portons la confiance, les ambitions de développement de toute une entreprise. Lien entre l'Entreprise et son marché, c'est aux Forces de Ventes de relever les Challenges.

J'ai toujours refusé la définition qui consistait à considérer comme excellent vendeur, celui qui vendait un peigne à un chauve.

C'est là la négociation la plus totale de la fonction commerciale.

Les qualités humaines requises sont complexes et multiples. À l'Écoute, la psychologie, la curiosité, la persévérance, et la rigueur s'ajoutent celles du management et de l'envie de réussir ensemble.

Avec la globalisation, l'informatisation, la centralisation, nos Entreprises, contrairement aux apparences, ont plus que jamais besoin de la pertinence des commerciaux pour que leurs produits soient achetés. Attention, je ne parle pas juste de prospecteurs. Nous avons besoin de commerciaux professionnels, formés, spécialisés et respectés dans l'Entreprise.

C'est en effet à toute l'entreprise d'AIMER ses Commerciaux ; de savoir attirer et fidéliser, quel que soit leur statut, les commerciaux performants.



# LA SOCIÉTÉ COLLABORATIVE



## JEAN VIARD

Sociologue, directeur de recherche  
CNRS à Sciences Po (Institut d'études  
politiques)

Le commerce est un acteur essentiel des liens entre les individus. Il permet l'échange contre une rétribution monétaire qui limite la logique du don et du contre don. Surtout, dans nos sociétés complexes et mondialisées, il est un acteur essentiel de l'accès aux biens et services issus du proche comme du lointain.

Mais le commerce est aussi un important organisateur des espaces. Le marché, les commerces de proximité, la vente par correspondance, le supermarché... structurent chacun – différemment – le territoire. Ils participent à la construction de liens sociaux différents. L'interconnaissance individuelle est plus faible dans un hyper que dans une épicerie de quartier. À l'inverse, les jeunes peuvent y trouver un territoire moins contrôlé par leurs parents et se l'approprier en bande...

Tout cela nous le savons. Et nous savons aussi que la taille de la conurbation va induire des usages différents de ces commerces. En Île-de-France les enjeux sont très particuliers car la majorité des logements sont habités par des personnes seules et les courses de fin de semaine tiennent une place centrale, y compris le dimanche. Ce qui est moins vrai dans les régions et dans des conurbations plus petites.

Alors la question qui nous est posée est : comment tout cela va-t-il évoluer en société numérique collaborative et dans une culture de plus forte frugalité, de plus en plus favorable à la réutilisation et à l'économie circulaire ?

Il faut observer ces tendances. Nous avons davantage de temps, du moins à certains âges et à certains moments. Les brocantes, l'achat d'occasion, explosent – même si le grand commerce y intervient encore peu. Il commence juste à être un lieu de tri pour certains produits recyclables. La vente directe y est peu développée. Certes ces tendances ne vont pas devenir majoritaires, mais elles signalent une attente, un besoin de relation entre producteur et consommateur.

La société collaborative va plus loin. On veut y faire des économies et des connaissances. Là est l'enjeu central. Blablacar l'illustre fort bien avec ses millions de voyages « vendus ». Là est la tendance forte. Va-t-on devenir actionnaire de nos commerces ? Y travailler quelques heures par mois pour bénéficier de ristourne ? D'appartenance à un club ? Va-t-on adapter les commerces par âge et en fonction du temps dont disposent les clients ? Des commerces pour personnes âgées avec un service adapté et peut-être des courses plus fréquentes ? Des placiers pour les voitures ?...

Autrement dit, dans une société de plus en plus liée par des liens virtuels, par une culture de la transparence sur les prix et les services, de la livraison à domicile, l'offre personnalisée doit se développer. Le métier du grand commerce est-il la logistique ou la vente à particuliers... ?

Bien sûr, les politiques publiques vont influencer les évolutions. Uber est-il une concurrence déloyale avec les taxis ? Blablacar car offre-t-il du travail au noir ? Les vides-greniers sont-ils de vraies ventes entre particuliers ? Les paradis fiscaux ne sont pas qu'aux îles Caïman ! Plus largement la culture collaborative imprègne lentement toute la société. Comment la culture du service peut-elle l'intégrer ? C'est l'enjeu décisif du commerce de demain.





« SOYONS   
 SINCRO »

« Les DCF doivent devenir de véritables VRP de la culture commerciale. Il s'agit de trouver de beaux parcours dans le domaine commercial, de les mettre en valeur, mais surtout de montrer en quoi ils sont indispensables aux entreprises, et pourquoi ces dernières continueront d'embaucher dans ce domaine. »

### EMMANUELLE

étudiante,  
CNAM Lorraine,  
Nancy

« [Les DCF doivent] agir auprès des institutions (Ministère de l'Éducation) pour que des expériences concrètes de vente en entreprise soient possibles et encouragées le plus tôt possible. [...] J'ai moi-même fait des jobs d'été dans la vente dès 16 ans et cela m'a beaucoup apporté, et aujourd'hui c'est mon petit frère qui s'y met grâce à ce que je lui ai rapporté de mes expériences. »

### QUENTIN

étudiant,  
Skema BS,  
Lille

« [Il faut] promouvoir les formations commerciales lors de journées spécifiques dès le collège (3<sup>e</sup>), puis en seconde, première et terminale. Il faut que des professionnels ainsi que des enseignants acceptent sur ½ journée, de rencontrer ces jeunes afin de leur expliquer en quoi leur métier est fantastique. »

### ALEXANDRA

étudiante,  
IUT,  
Épinal

« Il faut faire des campagnes du style *L'armée de terre recrute* ou *L'Artisanat première entreprise de France*, mettre en avant le dynamisme, la reconnaissance et l'évolution de la fonction commerciale pour donner l'envie d'en faire partie et développer la culture commerciale. »

### **GATIEN**

étudiant,  
Lycée Sainte-  
Marguerite,  
Tours

« Il faut mettre en place une communication permettant de promouvoir les valeurs de l'entreprise envers sa fonction commerciale. Tout ceci, dans le but de créer un climat de confiance entre le consommateur et le vendeur. »

### **VIRGINIE**

étudiante,  
IUT Pau Sabatier,  
Toulouse

« [Les commerciaux] doivent être visibles pour les étudiants. [Il faut] augmenter la notoriété des entreprises commerciales en montrant qu'elles recrutent des jeunes. Cela pourrait dissuader des étudiants à fort potentiel d'aller à l'étranger car ils seraient sûrs d'avoir un poste à la sortie de leurs écoles. Il faut montrer que les métiers commerciaux sont des métiers d'avenir. »

### **CLÉMENCE**

étudiante,  
Colbert,  
Reims

# LE PLAN D' ACTIONS ET LES ENGAGEMENTS DU MOUVEMENT DCF

Ce Manifeste s'inscrit au sein du Mouvement DCF comme la première pierre à l'édifice d'un projet global et ambitieux qui vise à engager un ensemble d'actions à travers différents canaux pour développer la culture commerciale en France et attirer davantage de talents vers la fonction commerciale. Pour cela, il faut être « SINCRO ».

« SINCRO » parce que nous souhaitons rassembler autour des valeurs inhérentes à la fonction commerciale. « SINCRO » parce qu'il faut coordonner nos actions et organiser le mouvement de la Culture Commerciale autour d'une même dynamique. « SINCRO » parce qu'il faut une prise de conscience collective sur les enjeux liés au développement de la culture commerciale en France.

Nous entendons par SINCRO :

- S**ensibiliser le grand public pour casser les idées reçues ;
- I**nformer les cibles prioritaires que sont les étudiants, les parents, les enseignants, les dirigeants d'entreprises et les institutions ;
- N**ourrir la réflexion en apportant du contenu par des sources fiables et référentes ;
- C**ommuniquer sur les atouts du métier, ses perspectives et ses spécificités ;
- R**ecommander des mesures concrètes à mettre en œuvre par toutes les parties prenantes ;
- O**rganiser et structurer à long terme la démarche au sein des DCF.

# CIBLES ET OBJECTIFS

1

## ÉTUDIANTS (LYCÉENS À BAC +5)

Attirer les jeunes talents vers les formations commerciales et les fonctions commerciales.

2

## PARENTS

Encourager l'orientation scolaire des enfants vers les formations commerciales.

3

## CORPS ENSEIGNANT

Mieux informer les étudiants sur les opportunités liées à la fonction commerciale pour une meilleure orientation.

Généraliser les formations supérieures spécialisées (niveau Bac +5).

4

## DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Valoriser davantage la fonction commerciale au sein des entreprises.

5

## ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES

Promouvoir davantage la fonction commerciale. Augmenter la visibilité de la fonction.

6

## MÉDIAS

Casser les *a priori* sur la fonction commerciale. Introduire la culture commerciale au cœur du débat.

# SENSIBILISER POUR CASSER LES IDÉES REÇUES

Afin de mener à bien notre plan d'actions, il est nécessaire de casser les idées reçues. Il s'agit d'un travail en profondeur dont les résultats ne seront visibles qu'à moyen voire long terme. Pour changer les mentalités, il faut s'attaquer directement aux préjugés.

Le « S » de SINCRO correspond donc aux actions de sensibilisation avec trois objectifs en ligne de mire :

1. Développer la culture commerciale dès le premier âge ;
2. Ouvrir les directions commerciales des entreprises ;
3. Changer les *a priori*.

Afin de mener à bien ces objectifs, la fonction commerciale a besoin de l'ensemble des parties prenantes. C'est un combat qui se joue sur tous les fronts.

Il faut que les médias véhiculent un message positif. À l'instar des publicités pour les campagnes de recrutement de l'armée de terre ou encore de l'Artisanat qui ont connu de véritables succès, la fonction commerciale doit renforcer sa visibilité avec un slogan fort et évocateur. Le groupe Würth a d'ailleurs mis en ligne une vidéo très réussie présentant ses commerciaux comme le cœur de l'entreprise. Nous devons en prendre exemple.

Les dirigeants d'entreprises doivent aussi supporter cette dynamique. Ils doivent expliquer à tous leurs employés de même qu'au grand public en quoi la fonction commerciale est vitale pour l'entreprise. Montrer plus de reconnaissance aux commerciaux attirerait davantage les talents. Ce Manifeste y contribue d'ores et déjà grâce à la participation de grands dirigeants.

Dans l'enseignement, il est nécessaire de favoriser les partenariats et les échanges avec les entreprises. Plus tôt les collégiens, les lycéens, les étudiants sont sensibilisés à l'environnement de l'entreprise, plus ils pourront développer leur culture commerciale. Les interventions de professionnels sont d'autant plus formatrices qu'elles apportent des exemples concrets à l'élève et présentent des cas pratiques.

Nous souhaitons aussi instaurer à travers les différentes actions un nouveau langage au sein du foyer familial : un discours plus positif sur la fonction commerciale. Les parents doivent reconsidérer leur vision de la profession. Leurs enfants ne doivent pas craindre leur jugement au vu d'une future carrière dans la fonction commerciale.

Dès leur orientation au lycée, les étudiants se font une idée de leur futur métier. C'est pourquoi, il est nécessaire de toucher les étudiants le plus tôt dans leur cursus scolaire à travers des interventions, des stages voir des vidéos buzz. Il faut susciter les vocations, qu'ils aient envie d'intégrer la fonction commerciale, de s'y épanouir et d'être « bien vus » par leur entourage. Il est donc indispensable de revaloriser la fonction commerciale.

**1**

Atteindre les étudiants le plus tôt possible.

**2**

Porter un langage positif sur la fonction commerciale au sein du foyer familial.  
Exprimer de la reconnaissance pour la fonction.

**3**

Ouvrir les directions commerciales en entreprise à travers des stages ou des journées d'immersion le plus régulièrement possible.  
Favoriser les interventions de professionnels en milieu scolaire.

**4**

Démontrer le rôle stratégique de la fonction commerciale dans l'entreprise (en interne comme en externe).

**5**

Campagnes de sensibilisation du type: Film du groupe Würth, « L'armée de terre recrute », « L'Artisanat première entreprise de France ».

# MIEUX INFORMER ET NOURRIR LA RÉFLEXION

Sur la base du constat que peu d'information est accessible aux étudiants et personnes aspirants à la fonction commerciale, il est nécessaire de développer des canaux de communications mais surtout de produire du contenu facilement accessible.

La question se pose non seulement sur la quantité d'information produite mais aussi sur la qualité des contenus diffusés. En effet, bien qu'on puisse trouver de nombreuses informations sur le web, rien ne nous assure qu'elles proviennent de sources fiables et référentes en la matière.

Il nous faut donc produire un point d'accès à l'information connu de tous et reconnu pour la véracité et la qualité de son contenu. Ce point d'accès doit se positionner comme une référence à la fois pour les professionnels de la fonction commerciale comme pour les non-initiés.

Le contenu proposé doit être de trois natures :

1. Fournir une expertise sur les problématiques propres à la fonction commerciale ;
2. Construire des indicateurs pour suivre les évolutions des métiers commerciaux ;
3. Établir une communauté interactive favorisant l'échange et le sentiment d'appartenance.

L'expertise est destinée à promouvoir les « best practices ». Cette information est dédiée aux professionnels et aux étudiants qui souhaitent se documenter et mettre à jour leurs connaissances sur les pratiques commerciales. Elle doit aussi contribuer à mettre en avant la réalité du métier en donnant la parole à des experts et des dirigeants commerciaux qui ont une connaissance légitime des enjeux auxquels la fonction commerciale fait face. C'est au travers de ces témoignages de personnalités et d'études robustes que la réflexion pourra prendre place dans le débat public. C'est aussi à partir de ces initiatives que la visibilité de la fonction commerciale pourra se trouver renforcée. Dans ce sens, le *Club DCF Premier*, qui regroupe des dirigeants commerciaux de grandes entreprises, a la volonté de développer différents outils – qui sont à l'étude – pour partager l'expertise qu'il concentre.

Par ailleurs, il est essentiel de construire des indicateurs clairs, observables et mesurables. Des indicateurs clairs pour qu'ils soient compréhensibles de tous, observables pour représenter des faits concrets ou une tendance de fond, et mesurables pour fournir une information chiffrée et incontestable. Ces indicateurs pourront donner un aperçu de la santé de la fonction commerciale. Ils constitueront ainsi une référence exploitable par les médias, les institutionnels, les entreprises ou encore les étudiants... On peut penser à des indicateurs sur l'emploi, la rémunération, le bien-être au travail ou encore la gestion des talents dans la fonction commerciale. Ce serait, d'une part, un signe de transparence et, d'autre part, une base solide pour entamer le dialogue entre les institutions et les entreprises. Friends de chiffres et de classements en tout genre, les étudiants y trouveront une source importante d'information, décisive pour leurs choix de carrière. L'*Observatoire National des Dirigeants Commerciaux de France* (ONDCF) entame sa refonte dans la perspective de fournir



un plus grand nombre d'études destinées autant aux professionnels, aux Institutions qu'au grand public. Ainsi plusieurs études seront publiées courant 2015.

Ces actions doivent laisser place au dialogue et fournir assez d'éléments pour amorcer le débat. Au même titre que l'implication et l'intérêt du grand public et des institutionnels, la volonté et la mobilisation des professionnels de la fonction commerciale est essentielle pour nourrir la réflexion et alimenter le débat.

C'est autour d'un espace commun et interactif que les DCF veulent permettre l'échange. À travers le lancement du blog : madcc, professionnels de la fonction commerciale et grand public se trouveront ainsi connectés et rapprochés sur des problématiques communes : les professionnels répondants aux interrogations du public et le public réagissant aux témoignages des professionnels. Cette interface permettra à chacun d'interagir sur lors d'évènements DCF ou encore de poster ses engagements.

Pour promouvoir la fonction commerciale en France, les DCF souhaitent donc mettre en place une stratégie transparente. Sur la base du constat que le web est un point de rencontre incontournable à notre époque. Les DCF se positionneront comme les référents pour le développement de contenu sur la fonction commerciale. Un ensemble d'informations pertinentes sera centralisé puis diffusé sur le site internet DCF et le blog pour le développement de la culture commerciale.

Un vivier de dirigeants commerciaux, de chefs d'entreprises, de consultants ou encore de juniors présents au sein des DCF restent disponibles pour témoigner et interagir avec le public ou encore partager leur expertise. Le partage est le propre du commercial.

# COMMUNIQUER SUR LES ATOUTS

Comme nous avons pu le dire précédemment, la fonction commerciale jouit de nombreuses opportunités. Mais celles-ci ne sont que trop peu mises en avant. Nous devons donc informer la population en communiquant sur ces atouts.

Pour toucher le plus large public, il est nécessaire de travailler sur trois axes :

1. Communiquer sur les parcours commerciaux dans l'enseignement ;
2. Communiquer sur les parcours commerciaux dans l'entreprise ;
3. Communiquer sur les parcours commerciaux dans le foyer familial.

Nous avons montré que la fonction commerciale est source de croissance pour toute l'économie française. Nous devons ainsi diffuser ce message au sein des médias ainsi que par le biais des différentes institutions du pays. La culture commerciale doit être une cause nationale. Elle doit mieux se positionner dans le paysage économique français. Le soutien des décideurs est donc essentiel pour supporter notre Mouvement.

Les entreprises ont aussi un rôle important à jouer dans la communication et la diffusion d'information sur la fonction commerciale. Elles doivent présenter les différentes perspectives de carrières au sein de leur entité, exemples à l'appui. En valorisant la réussite de certains de ses employés, l'entreprise ne pourra qu'attirer des candidats ambitieux et motivés. Les exemples de réussite sont nécessaires pour attirer un maximum de talents.

Le corps enseignant doit, quant à lui, prendre les devants pour valoriser les parcours commerciaux. Ceux-ci ne doivent plus être présentés comme des voies de second choix mais plutôt comme valorisants et synonymes de réussite. Il est nécessaire de mettre en avant les aspects professionnalisants des formations commerciales, proposer des brochures explicatives sur les débouchés et la variété des métiers commerciaux ou encore expliquer la nature des compétences demandées dans la fonction commerciale. Atteindre un niveau Bac +5 pour intégrer la fonction commerciale est un avantage indéniable.

Les parents sont les principaux prescripteurs lorsqu'il s'agit de l'orientation scolaire de leurs enfants. Ils jouent donc un rôle crucial dans les choix de formation de ces derniers. Dans ce cadre, ils doivent encourager leurs enfants à intégrer les formations commerciales. Ils sont les premiers relais pour diffuser de l'information. Il est important que les parents soutiennent le Mouvement pour renforcer l'impact de nos différentes actions.

La fonction commerciale elle-même doit développer une image plus en phase avec son temps. Pour attirer les plus jeunes, il est nécessaire de mettre en avant les aspects d'entrepreneuriat, de challenge ou encore relationnels. Il faut « rajeunir » l'image du commercial. Le commercial d'aujourd'hui est connecté, à la pointe de la technologie et des tendances. Il est présent sur les réseaux sociaux et professionnels. Il doit être incontournable.

**1**

**Développer une image moderne : « un métier avec son temps », l'innovation, l'entrepreneuriat, le challenge.**

**2**

**Favoriser l'orientation scolaire de son enfant vers des formations commerciales. Expliquer que la fonction commerciale est source de réussite et d'épanouissement.**

**3**

**Mettre en valeur les parcours commerciaux. Communiquer sur les orientations scolaires et les débouchés possibles.**

**4**

**Communiquer sur les « success stories » et les parcours commerciaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (missions réalisées, revenus, évolutions).**

**5**

**Expliquer en quoi la fonction commerciale est essentielle pour la croissance de l'économie. Communiquer sur le marché de l'emploi commercial.**

# RECOMMANDER DES MESURES CONCRÈTES

Les intentions sans actions ne valent rien. Il faut s'engager et agir. La diffusion de la culture commerciale ne sera possible que si l'ensemble des parties prenantes expriment des signes forts de soutien, et cela passe par des actes. Il faut une cohérence entre les discours et les agissements, des mesures concrètes et cohésives pour bousculer les codes et les idées reçues.

Au niveau institutionnel, il est nécessaire de mettre en place des politiques de soutien aux entreprises françaises. Cela comprend un ensemble d'action pour :

1. Supporter la production française dont les commerciaux sont les premiers représentants ;
2. Supporter le pouvoir d'achat des consommateurs pour améliorer la rentabilité des entreprises françaises ;
3. Développer la culture commerciale dans les cursus scolaires ;
4. Et, *in fine*, renouer avec la croissance.

Au sein des entreprises, la fonction commerciale joue le rôle d'interface avec le consommateur. Elle est un maillon important dans la chaîne de valeur des entreprises en remontant les informations collectées sur le terrain. C'est pourquoi favoriser les échanges de « best practices » entre les directions contribuerait au développement des activités de l'entreprise et à son adaptation aux évolutions du marché.

Quelle que soit la profession, des compétences commerciales sont nécessaires. Malgré tout, rares sont les *Business School* qui intègrent dans leurs contenus de formation des cours d'apprentissage aux techniques de vente. Ceux-ci doivent être développés pour renforcer les aptitudes commerciales des futurs collaborateurs. Au même titre, des modules de développement personnel pour renforcer l'intelligence relationnelle des jeunes diplômés favoriseraient leur intégration en milieu professionnel.

De nombreux évènements sont mis en place pour faire découvrir l'environnement de l'entreprise aux étudiants. En tant que prescripteurs clés, il est tout autant important de proposer des journées de promotion à la fonction commerciale à destination des parents. Ces journées pourraient, d'une part, permettre aux parents d'obtenir assez d'information pour pouvoir conseiller leurs enfants et d'autre part dissiper leurs inquiétudes sur les réalités du métier.

Finalement, les efforts qui pourront être mis en œuvre doivent contribuer à la valorisation des meilleurs profils. En effet, nous devons en finir avec l'idée qu'intégrer la fonction commerciale est un choix par défaut. Les futurs talents sont parfois insoupçonnés mais ne demandent qu'à être exploités. Il est indispensable de faire témoigner les talents d'aujourd'hui pour attirer les talents de demain. À travers la diffusion d'exemples de réussite, de témoignages, de clips vidéo ou encore par le biais de plateformes interactives, les étudiants recherchent des symboles auxquels s'identifier. Il est aussi nécessaire de construire des programmes de formations reconnus par toutes les entreprises ainsi que de récompenser les meilleurs parcours à travers une rémunération attractive ou des parcours d'évolutions claires.

**1**

**Valoriser les meilleurs parcours.**

**2**

**Développer la promotion de la fonction (conférences, rencontres parents-professionnels...).**

**3**

**Développer les contenus de formations en techniques de vente et intelligence relationnelle dans les Business School.  
Inclure des enseignements commerciaux dans toutes les branches.**

**4**

**Favoriser les échanges sur les « best practices » entre les directions.  
Proposer des parcours d'évolutions clairs et réels.**

**5**

**Proposer des politiques favorables et stimulantes pour la fonction commerciale.**

# ORGANISER ET STRUCTURER DES PLANS D' ACTIONS CONCRETS AU SEIN DES DCF

Les DCF sont déjà engagés à diffuser la culture commerciale auprès des étudiants et des entreprises. D'ailleurs, de nombreuses actions sont mises en œuvre dans ce sens :

- Le Concours National de la Commercialisation (CNC), d'où ce Manifeste prend source, se tient tous les ans depuis 1961. C'est une épreuve écrite ouverte à plus de 10 000 étudiants dans toute la France, dans près de 300 établissements d'études supérieures. Le CNC est destiné à promouvoir l'excellence commerciale des étudiants en France. Les trois meilleures copies de chaque catégorie (Bac +2/3 et Bac +4/5) se voient récompensées lors d'une remise de prix.
- La Semaine Nationale de la Performance Commerciale (SNPC), organisée tous les deux ans, vise à récompenser la performance commerciale des entreprises aux niveaux régional et national dans quatre catégories: International, Innovation et numérique, Management et Performance Globale. L'objectif est également de valoriser la fonction commerciale et ses métiers notamment auprès des jeunes diplômés. La prochaine édition se tiendra en juin 2015.
- Le Congrès DCF qui se tient tous les deux ans regroupe l'ensemble des adhérents durant trois jours autour d'une thématique précise et actuelle. L'objectif est de considérer et d'intégrer les divers aspects de la problématique traitée lors de plusieurs conférences de façon à ce que chaque participant puisse y trouver une application concrète et réelle au sein de son entreprise. La prochaine édition se tiendra en mai 2016.
- Le Prix du Livre de la Fonction Commerciale, qui se tient tous les ans, a vocation à identifier et valoriser les meilleurs ouvrages dans le domaine de la vente et à récompenser l'expertise de ses auteurs. Un Comité de lecture, composé de 90 volontaires membres du réseau, de Chefs d'entreprises, Managers Commerciaux et Enseignants en école de commerce a pour mission de noter les ouvrages présélectionnés. Le Prix du Livre récompensera les meilleurs ouvrages parus dans les 18 mois au sein de quatre catégories: Outils et Méthodes; Expériences Ventes et Marketing; Stratégie d'Entreprise; Commerce International.
- Les Olympiades Commerciales, créées il y a plus de 15 ans, ont pour objectif principal de promouvoir les métiers commerciaux en reconnaissant l'excellence commerciale portée par les étudiants de BTS en Négociation Relation Client. En 2014, c'est plus de 100 participants dont 20 étudiants finalistes qui ont été sélectionnés pour porter chacun les couleurs de leur académie. Ces Olympiades se tiennent tous les ans.

Notes	Moyenne
CNC	<b>4,04</b>
Olympiades	<b>3,66</b>
SNPC	<b>3,39</b>
Congrès	<b>3,13</b>
Prix du livre	<b>2,52</b>

Nous avons demandé aux adhérents DCF de noter sur une échelle de 1 à 5, laquelle de ces actions leurs semblaient prioritaires pour développer la culture commerciale. Le CNC s'est positionné, avec une moyenne de 4,04, comme l'action la plus impactante ; suivi des Olympiades Commerciales puis de la SNPC.

Les DCF ont aussi développé un Parcours de Découverte des Métiers Commerciaux (PDMC) en collaboration étroite avec le Ministère de l'Éducation Nationale et l'ONISEP. Ce programme est destiné à sensibiliser les plus jeunes aux différents métiers de la fonction commerciale. Des adhérents DCF interviennent dans les classes de troisième afin de partager leur expérience et de faire connaître aux actifs de demain les différents métiers qui constituent la fonction commerciale. Le PDMC s'articule autour d'animations sous forme de table ronde ; s'en suit une séance de questions-réponses au cours de laquelle les jeunes peuvent à loisir interroger des professionnels de la fonction commerciale. Cette action est amenée à être davantage développée. En effet, la coordination au niveau national sera renforcée pour multiplier les interventions et construire une réelle force vive à la recherche de nouveaux talents. D'ailleurs ces actions pourraient s'étendre jusqu'aux lycées voire aux établissements du secondaire.

De nombreux témoignages récoltés à partir du sondage DCF ont montré une réelle volonté des adhérents à participer à des interventions en milieu scolaire ainsi qu'en milieu professionnel : à travers des conférences, tables rondes, ateliers thématiques, formations aux professionnels...

Par ailleurs, des initiatives locales pour développer la culture commerciale ont aussi été mises en place à l'instar du *Bizzness' Day* construit par l'association DCF Béziers. Il s'agit d'un concours qui promeut l'excellence commerciale chez les étudiants. 100 étudiants de Béziers y participent avec le soutien de leur école et de leurs professeurs. Ils sont amenés à rédiger un C.V., préparer un plan de prospection, simuler un entretien de vente, ainsi qu'un entretien d'embauche face à des professionnels de la fonction commerciale et RH. Le *Bizzness' Day* propose ainsi une mise en situation complète qui permet aux étudiants de s'initier aux étapes de recrutement et aux métiers commerciaux en vue de leur entrée sur le marché du travail.

Dans la continuité de l'édition 2014 du CNC, le Mouvement DCF s'engage à entreprendre de nouvelles actions pour développer la culture commerciale en France et renforcer la visibilité de toute la fonction. Trois engagements majeurs ont été pris :

1. La diffusion la plus large de ce Manifeste (format papier et digital) pour sensibiliser toutes les parties prenantes ;

2. Le développement d'une web TV au sein du site internet DCF pour offrir du contenu et de l'expertise aux étudiants, enseignants et professionnels en soutien et complément des événements du Mouvement ;
3. Le développement d'un blog interactif ([madcc.fr](http://madcc.fr)) pour valoriser les engagements et les meilleurs parcours commerciaux dans l'objectif de donner davantage envie de s'investir dans la fonction.

Ces projets s'instaurent dans un projet de refonte du site web. Les DCF souhaitent investir la toile pour favoriser les échanges et communiquer. Les réseaux sociaux sont, entre autres, devenus incontournables pour toucher les plus jeunes et diffuser de l'information au public. Ce tournant dans le Mouvement DCF est destiné à changer la perception de la fonction commerciale au sein de notre société.

Pour atteindre ses objectifs, cinq axes de travail sont à l'étude :

1. Intégrer une dimension digitale au mouvement afin d'augmenter la proximité avec le grand public, de fournir du contenu rapidement accessible et de rajeunir l'image du Mouvement ;
2. Permettre aux jeunes diplômés de contribuer davantage à la dynamique actuelle. Les DCF doivent constituer une vitrine pour les nouveaux talents et les réussites commerciales, entre autre, par l'intermédiaire des DCF Juniors. Il est indispensable de fédérer au plus large ;
3. Poursuivre les efforts dans le développement des partenariats (institutionnels et professionnels) sur la base d'une stratégie de relation à moyen-long terme ;
4. Améliorer la communication *Top-Down* pour développer le sentiment d'appartenance au Mouvement national et intensifier les interactions entre les membres du réseau DCF dans le but de créer des points de relais pour une meilleure diffusion des valeurs portées par la Fédération ;
5. Centraliser au niveau national les initiatives locales pour permettre les échanges de « best practices ».

Les DCF vont donc engager un certain nombre d'actions pour atteindre ces objectifs. Le développement de la culture commerciale est une priorité à la fois pour la pérennité du Mouvement ainsi que pour toute notre société. Ce Manifeste est le point de départ d'un chantier d'envergure. Cela nécessite cependant l'appui de toutes les parties prenantes. Institutions, entreprises, parents, enseignants, étudiants et DCF, nous sommes tous concernés.

Nous vous donnons rendez-vous dans votre région à l'occasion du *Printemps de la Culture Commerciale* dès mars 2015 : pendant lequel un ensemble de conférences et d'interventions de professionnels est prévu afin de partager davantage sur la culture commerciale en France.







Photo : Steve Murez

## **ANNE STÉFANI**

Directrice de Novancia

# S'ENGAGER POUR DEVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE

Certaines évidences méritent toutefois d'être exprimées : il en est ainsi de l'engagement de Novancia Business School auprès des Dirigeants Commerciaux de France, et tout particulièrement dans le cadre de cette initiative.

Engagée dans la formation des jeunes et des adultes au service du développement des entreprises, Novancia est la grande école de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île de France spécialisée dans les domaines du commercial et de l'entrepreneuriat, piliers du développement d'affaires (Business development). Elle est donc plus que d'autres consciente que la valorisation de la fonction commerciale est une clé essentielle du redressement économique de notre pays : y participer est au cœur de sa mission.

Toutes les actions qui contribueront à favoriser l'émergence d'une véritable culture commerciale, à rebours de la condescendance avec laquelle ses acteurs sont trop souvent regardés, doivent être imaginées et enclenchées d'urgence.

Reconnaissons la valeur de leur fonction, loin des clichés péjoratifs qui s'y attachent encore, comme vecteur d'exploration et de conquête.

Les entrepreneurs et dirigeants le savent bien : une récente enquête réalisée par Novancia montre en effet que 65,6 % des dirigeants d'entreprises (PDG, DG, DGA, associés et gérants) la considèrent comme la fonction indispensable à la bonne marche de l'entreprise, devant leur propre fonction de patron (56 %).

La mondialisation et l'explosion digitale rendent ces métiers plus complexes, mais encore plus passionnants : une bonne occasion pour renforcer leur attractivité et leur image !

Les équipes et les étudiants de Novancia Business School sont fiers d'accompagner les DCF dans leur action, et de porter ce Manifeste à leurs côtés.

Ils seront présents avec enthousiasme au long des futures étapes de ce mouvement.



## MICHAËL AGUILAR

PDG de Vendeurs d'Élite, maître de conférences à HEC.

## JACQUES BENN

Président des Dirigeants Commerciaux de France.

## GÉRARD BAILLARD

Président du Comité Exécutif de Mercuri International France.

## BERTRAND BARRÉ

Président fondateur du Groupe Zebra.

## ALAIN BLOUZARD

Directeur Commercial & Marketing du Groupe Delorme.

## JACQUES COSNEFROY

Délégué général de la Fédération de la Vente Directe.

## CYRIL COULAREAU

International Business Development Manager  
de L'Oréal Sales Academy.

## JEAN-CLAUDE CORNILLET

Président de Konica Minolta France  
Managing Director du Cluster South.

## JEAN-CHARLES DECAUX

Président du directoire et Codirecteur général du Groupe  
JCDecaux, partenaire du CNC 2014.

## LUC FERRY

Écrivain, philosophe et ancien ministre de la Jeunesse,  
de l'Éducation nationale et de la Recherche.

## PHILIPPE GABILLIET

Professeur à ESCP Europe (Paris), Président honoraire  
de l'association Optimistes sans Frontières (Bruxelles)  
et ancien secrétaire général du comité exécutif des DCF.

## MICHEL GODET

Économiste, professeur, membre de l'Académie des  
technologies et créateur du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

## HERVÉ GOUGEON

Président du Groupe EDIFIA.

## RENÉ MAILLET

Directeur général des Ventes de GDA Food Service.

## OLIVIER MAZOYER

Président National APAC Président IUCAB.

## JEAN MULLER

Directeur général délégué Commerce et Développement  
de JCDecaux, Manager commercial de l'année 2013.

## ALEXANDRE RICARD

Directeur général délégué du Groupe Pernod-Ricard,  
parrain de la SNPC 2015.

## ANNE STÉFANINI

Directrice de Novancia.

## JEAN VIARD

Sociologue, Directeur de recherches CNRS à Sciences Po.

# ILS SE SONT ENGAGÉS...

Ils reconnaissent la nécessité de développer la culture commerciale en France. Ils considèrent que le développement de la fonction commerciale est un levier essentiel pour redresser l'économie de notre pays. Par leur témoignage, ils soutiennent la dynamique que nous engageons.

**ET VOUS ?**  
**ENSEIGNANTS, DIRIGEANTS D'ENTREPRISES,**  
**MANAGERS, JOURNALISTES, LEADERS**  
**D'OPINION, RESPONSABLES POLITIQUES &**  
**ÉCONOMIQUES, ÉTUDIANTS, PARENTS...**

**QUELS ENGAGEMENTS PRENEZ VOUS POUR**  
**DÉVELOPPER LA CULTURE COMMERCIALE EN**  
**FRANCE ?**  
**EXPRIMEZ VOTRE ENGAGEMENT CI-CONTRE,**  
**PHOTOGRAPHIEZ-LE ET POSTEZ-LE SUR LES**  
**RÉSEAUX VIA #MADCC**

# JE M'ENGAGE

POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE  
COMMERCIALE EN FRANCE **#MADCC**

NOM ET SIGNATURE

RETROUVEZ LE MANIFESTE ET LES ENGAGEMENTS SUR [MADCC.FR](https://www.madcc.fr)





# CRÉDITS

Nous remercions

## TOUS LES ÉTUDIANTS

qui ont participé au CNC. Ils donnent du sens à notre démarche et nous confortent dans l'idée d'engager une réelle prise de conscience pour le développement de la culture commerciale en France.

Nous remercions

## CHAQUE CONTRIBUTEUR

pour son soutien et la force de ses mots.

Directeur de la publication

JACQUES BENN

Directeur de projet

JEAN MULLER

Chef de projet

ASSILE OMAR

Direction de la création et des contenus

DAMIEN MELICH  
SZABOLCS KARIKO  
JULIEN FORT

Remerciements

ÉLISE ORTIS  
PIERRE BOUZIN

Merci au

COMITÉ EXÉCUTIF DES DCF  
ET AUX ÉQUIPES DE JCDECAUX

pour leur implication.



## NOUS REMERCIIONS

les entreprises qui ont contribué à la conception, la production et la diffusion de ce Manifeste. Ils s'engagent pour développer la culture commerciale en France :



KONICA MINOLTA



**ÉDITIONS DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE**

1, villa George Sand – 75016 Paris

ISBN 978-2-9544727-5-1

Tous droits de reproduction réservés.

Dépôt légal : février 2015

Gratuit (pour la version électronique)