



- Recrutement -



FACE À DES CANDIDATS HYPER SOLLICITÉS ET À UN MARCHÉ PROCHE DU PLEIN EMPLOI, LES ENTREPRISES PEINENT À SÉDUIRE LES "BONS PROFILS". VOICI CINQ PISTES POUR UN RECRUTEMENT RÉUSSI.

Commerciaux : comment trouver l'oiseau rare ?

➔ « Les métiers commerciaux figurent à nouveau parmi les profils les plus recherchés et les plus difficiles à recruter. » C'est ce qu'indique l'étude des rémunérations 2020 de PageGroup. Sous tension, le marché de l'emploi fait la part belle aux candidats qui n'hésitent pas à faire monter les enchères. « Les jeunes diplômés sont en position de force, le business est

facile, ils n'ont pas été confrontés à la complexité. Aussi, lorsque la mission devient trop difficile ou qu'ils s'ennuient, ils partent », observe Sacha Kalusevic, directeur senior PageGroup. Paradoxe, alors que ces départs gonflent les besoins, « ils sont recrutés immédiatement ailleurs avec de meilleurs salaires ! » Dans ce match qui oppose les directions

commerciales aux forces de vente, les premières ont intérêt à affûter leurs armes pour dénicher l'oiseau rare. Voici cinq étapes pour réussir.

Renforcer la marque employeur

1 « Pour séduire un bon commercial, l'employeur doit soigner son image de marque », recommande Pascal Larue, CEO d'Impactup, cabinet de recrutement de commerciaux. Être à l'écoute des besoins des collaborateurs permet de les fidéliser et d'en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Ainsi, Benoît Walfard, directeur adjoint des ventes de Brother France, témoigne : « Nous recrutons d'abord en interne, car nous sommes sûrs que les candidats sont en phase avec l'ADN de l'entreprise ». À l'extérieur, les prétendants consultent les avis que les salariés partagent en ligne. « Les commerciaux restent très actifs, ils se renseignent sur les entreprises, répondent aux annonces. Il est donc encore possible de les attirer de manière entrante », explique Charles Chantala, directeur commercial d'Indeed France, métamoteur de recherche d'emploi. La première règle consiste à par faire la culture RH, la communication et l'environnement de travail. Les meilleurs candidats choisiront l'entreprise la plus attractive, proposant la meilleure qualité de vie et un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour des commerciaux itinérants, cela peut se traduire par une réduction du nombre de nuits d'hôtel.

Marketer l'offre d'emploi

2 « Trop d'entreprises ne sont pas assez lucides ou informées du contexte actuel du marché », regrette Sacha Kalusevic. Les employeurs ont tendance à penser qu'il suffit de le décider pour procéder à un recrutement. Aujourd'hui, au contraire, il faut construire l'offre d'emploi avec méthode et bien définir le poste (missions, tâches, profil, formation, expérience, personnalité, conditions d'embauche). « La qualification du besoin est essentielle pour communiquer avec les RH et les cabinets de recrutement qui réalisent une première sélection », glisse Benoît Walfard. Selon le contexte, les "bons profils" ne correspondent peut-être pas aux critères habituels. Chez Linkt, opérateur de solution de télécoms, Olivier Colombel, responsable grands comptes, affirme : « En phase de création d'équipe, nous avons besoin de commerciaux qui adhèrent à notre projet, de profils confirmés mais que la chasse stimule. Nous les

**ÊTRE À L'ÉCOUTE
DES BESOINS DES
COLLABORATEURS
PERMET DE
LES FIDÉLISER ET
D'EN FAIRE LES
AMBASSEURS
DE L'ENTREPRISE.**

Témoignage

« NOUS RESTONS TOUJOURS À L'AFFÛT DES TALENTS »

Éric Demange, directeur adjoint Nord-Île-de-France
Gras Savoye

Le courtier en assurance se donne les moyens de ses ambitions. Pour les recrutements de commerciaux, « nous favorisons l'approche directe, la cooptation en interne et surtout nous restons toujours à l'affût des talents. Lorsque nous croisons un commercial à potentiel, nous le recrutons, y compris si le poste n'a pas été prévu au budget », révèle Éric Demange. Ici, les chargés de clientèle doivent répondre à des exigences élevées : en plus des compétences commerciales et techniques, ils doivent en effet présenter les capacités d'organisation et d'analyse requises par le rôle d'intermédiaire qu'ils jouent entre le client et les équipes techniques. En contrepartie, « ils sont bien rémunérés », lâche Éric Demange. C'est-à-dire dans les prix du marché, mais sans surenchère. Les dirigeants ne souhaitent attirer ni les candidats insatiables, ni les loups solitaires dans une entité qui se veut agile et bienveillante.



recrutons dans des secteurs proches du nôtre, mais pas au sein des éleveurs qui ont fait carrière chez les grands opérateurs ». L'annonce présente également les forces de l'entreprise (positionnement RSE, valeurs, produit, etc.) et valorise les avantages proposés (choix du véhicule de fonction, du téléphone mobile, etc.) « Elle doit être claire, transparente et attrayante, conseille Charles Chantala. Attention à ne pas brouiller les pistes. Les offres qui indiquent une fourchette de rémunération obtiennent des taux de réponses supérieurs aux autres », ajoute-t-il.

Identifier les canaux de diffusion

3 Activer son réseau ne suffirait plus, même si parfois ça marche. « Nous recrutons via un système de recommandations en interne, soutenu par le versement d'une prime, par notre réseau de partenaires et par les réseaux sociaux, notamment LinkedIn », déclare Patrick Berdugo, directeur commercial France de Trend Micro, éditeur de solutions de cybersécurité. Avec une préférence pour les deux premiers canaux. « La cooptation fournit de "bons candidats" et nos partenaires sont en général au courant des mouvements », confie-t-il. Les réponses aux annonces publiées sur LinkedIn doivent être triées, mais révèlent parfois de belles surprises. L'idéal étant de segmenter. Une entreprise qui souhaite recruter un jeune diplômé doit se rapprocher des écoles, mener des actions directes



Sacha Kalusevic,
directeur senior
PageGroup



Pascal Larue,
CEO d'Impactup



Philippe Spindler,
directeur commercial
de Tryba

vers les étudiants, participer à des forums. En revanche, pour attirer des profils seniors, il faut se tourner vers des supports spécialisés, les sites web des revues professionnelles du secteur par exemple. «*Notre stratégie consiste à orchestrer des campagnes de pub TV, à être présent sur des salons professionnels à la rencontre des candidats, à proposer un site internet dédié au recrutement des commerciaux (avec la description de l'entreprise et des métiers, les témoignages de collaborateurs, la liste des outils mis à disposition des commerciaux, les incentives...)*», indique Philippe Spindler, directeur commercial de Tryba (groupe Atrya). L'entreprise travaille également avec des cabinets de recrutement en région. Les professionnels disposent d'une base de données de candidats potentiels qu'ils utilisent en première approche. Il faut déboursier entre 18 et 22 % de la rémunération annuelle brute du poste en jeu pour bénéficier de leurs services. «*Un coût acceptable*, selon Olivier Grandjean, directeur commercial de GEB, fabricant de produits d'étanchéité, car le recrutement géré en interne est chronophage, et il est rassurant de déléguer la mission à des spécialistes qui vont plus loin dans l'analyse des candidatures». Équipés d'outils de ciblage pour attaquer le marché, les cabinets de recrutement s'avèrent efficaces. «*Dans 80 % des cas, nous sollicitons des commerciaux déjà en poste*», reconnaît Pascal Larue. Mais au fond,

LES MEILLEURS CANDIDATS CHOISIRONT L'ENTREPRISE LA PLUS ATTRACTIVE, (QUALITÉ DE VIE, BON ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE).

«*le meilleur ROI vient des candidats qui répondent aux annonces*», admet Sacha Kalusevic.

Proposer une rémunération suffisante

4 Le package salarial reste l'argument numéro un pour convaincre. Son niveau doit être en adéquation avec le marché. Des études sur les rémunérations sont publiées chaque année par les grands cabinets de recrutement et permettent de se tenir informé. En 2019 par exemple, un jeune commercial – 0 à 3 ans d'expérience – perçoit une rémunération annuelle qui oscille entre 35 000 et 50 000 euros selon PageGroup, avec un fixe de l'ordre de 30 000 euros. Les profils les plus recherchés – 3 à 9 ans d'expérience – perçoivent entre 40 000 et 80 000 euros (avec une part variable qui représente 30 % de la rémunération). Dans certains secteurs d'activité, comme l'IT, les salaires flambent pour atteindre les 100 000 à 120 000 euros annuel. Le prix à payer pour s'offrir les meilleurs profils. «*Attention toutefois aux mercenaires, qui changent de job chaque année et prennent 10 à 15 % d'augmentation chaque fois*», prévient Sacha Kalusevic.

Soigner le process de recrutement

5 Deux entretiens valent mieux qu'un, mais veillez à ne pas tomber dans l'excès, car au troisième vous risquez de perdre le candidat. Au cours de ces rencontres, «*l'évaluation du savoir-être prend de plus en plus d'importance à côté de celle du savoir-faire*», explique Pascal Larue. Tests de personnalité, questions personnalisées... plus que jamais, les entreprises ont besoin de valider les "softs skills". «*Nous éditons un référentiel des compétences comportementales. L'intelligence relationnelle, l'intelligence émotionnelle et la capacité à apprendre nous paraissent par exemple essentielles. Naturellement, il y en a d'autres*», précise Lionel Deshors, directeur associé de CCLD, cabinet de recrutement de talents commerciaux. CCLD utilise le dispositif de l'Assessment Center pour évaluer les candidats car il combine tests psychotechniques, entretiens structurés, mises en situation, etc. L'idée étant d'aller chercher des personnalités plutôt que des CV grâce à une vision 360°. «*Soit l'entreprise cliente externalise le recrutement et nous confie le process. Soit, lorsque les volumes à gérer sont importants, nous accompagnons les équipes RH dans le déploiement de nos outils pour les rendre autonomes*», assure Lionel Deshors. Et acquérir un savoir-faire qui leur permet également de procéder à des évaluations internes pour optimiser la gestion des carrières. // VÉRONIQUE MEOT

Témoignage

«DÉBUSQUER DES CANDIDATS CHEZ NOS CONCURRENTS»

Jean-Philippe Moulin, directeur commercial Altarea Cogedim

En charge du développement de Cogedim Club, résidences de services pour seniors, Jean-Philippe Moulin manage à date une force commerciale d'une trentaine de collaborateurs. «*Nos besoins sont conséquents car nous accélérons les ouvertures de résidences et nous recrutons un commercial à chaque fois pour gérer le remplissage locatif auprès d'une clientèle B to B et B to C*», explique-t-il. Cogedim Club ne recherche pas un profil type, mais plutôt hybride, à la fois chasseur et conseiller. Difficile à trouver. «*Nous confions la mission au cabinet de recrutement Impactup et nous leur mettons un peu la pression, notamment en Île-de-France, pour qu'ils débusquent les bons candidats en poste chez nos concurrents*», avoue-t-il. Une démarche qui n'est pas privilégiée en province où le marché est moins tendu.

