



Les entreprises mettent l'accent sur la formation de leurs commerciaux

Mieux informés, plus exigeants, les clients attendent autre chose que la simple vente d'un produit.

CHRISTINE PIÉDALU

RESSOURCES HUMAINES Sens du contact, du service, forte capacité de travail, pugnacité, les qualités du commercial ne changent pas. Pour mieux les détecter, Uptoo, cabinet de recrutement de commerciaux b to b, a mis au point un test basé sur des mises en situation. Les candidats envoient les réponses avec leur CV.

Pour Didier Perraudin, directeur associé d'Uptoo, si l'attrait pour la vente est déterminant, il ne suffit pas et les profils des commerciaux butent souvent sur deux points. « *L'art du questionnement et la gestion des priorités, qui ne s'apprennent pas dans les écoles,*

sont globalement mal maîtrisés. Conséquence, c'est la formation interne qui s'en charge. »

Autre point d'achoppement : avec la crise, la relation avec les clients est plus complexe. Plus exigeants, mieux informés, ils attendent autre chose que la simple vente d'un produit. « *Trois facteurs sont devenus clés : le comportemental, l'orientation client et la capacité à vendre des solutions complètes en apportant du conseil et du service* », souligne Yvelise Lebon, directrice de l'unité marketing et commerciale du formateur Cegos.

Une enquête du cabinet PricewaterhouseCoopers, réalisée en 2009, pointait le lien direct entre les résultats des centres d'appels et les pratiques de leurs services marketing et commercial. Les entreprises ayant mis en œuvre des programmes d'amélioration pour ces fonctions réaliseraient une croissance deux fois supérieure en moyenne.

À chacun ses défis

Pour Axa France, il s'agit, en raison des départs en retraite, de renouveler son réseau de conseillers financiers et de former ses commerciaux à une offre qui s'est élargie. « *Nous recrutons environ 1 000 conseillers par an, déclare Guillaume de Lussac, directeur de la distribution pour Axa France. Beaucoup sont de jeunes bac + 2, avec une petite expérience. Nous devons leur apprendre un métier complexe mais porteur, le conseil, sur un sujet qui ne l'est pas moins, l'épargne, la transmission de patrimoine.* »

Depuis deux ans, la société a complété sa formation par un

**3 940**

Nombre d'offres d'emplois de commerciaux publiées par l'Apec en septembre, soit une hausse de 61 % par rapport à l'année précédente.

Les entreprises qui investissent dans la formation réalisent une croissance deux fois supérieure en moyenne.

ERIC AUDRAS/PHOTOALTO/CORBIS

coaching rapproché qui s'inscrit dans la durée. Durant deux ans, les nouveaux conseillers sont encadrés par un collaborateur confirmé au sein de petites équipes de cinq à six personnes. « Le coaching a permis de limiter un turnover qui était important les deux premières années, et de former nos conseillers à la fois à l'assurance-vie et à la prévoyance », ajoute Guillaume de Lussac.

La relation client dépend du commercial, non du client. Partant de cette vérité, le groupe Orangina Schweppes a mis en place une formation, basée sur des tests et des jeux de rôles, destinée à permettre aux commerciaux de

mieux se connaître, de savoir analyser leurs réactions, désamorcer les conflits...

« Dans la négociation, il y a l'art et la manière. Il s'agissait de travailler sur la sérénité, la confiance en soi, pour gagner en qualité de négociation, en efficacité et en productivité », explique Cédric Ferlay, directeur des clients nationaux.

Cette formation fait partie d'un vaste programme de réorganisation et de repositionnement lancé il y a quatre ans. « Nous étions dans une dynamique de reprise de parts de marché et nous avions l'intime conviction que cela passait, notamment, par le renforcement et le professionnalisme des équipes de

terrain. Les résultats ont prouvé que nous avions raison », ajoute le DRH Bertrand Delmas.

Les sociétés mixent de plus en plus la formation virtuelle (e-learning) ou les serious games avec les formations en salle. « Le serious game crée une émulation entre des équipes dispersées sur un territoire », estime Yvelise Lebon.

Celui imaginé par la Renault Academy pour accroître l'efficacité des forces de vente ne manque pas d'envergure. Le commercial est face à un client virtuel dont il doit découvrir et satisfaire les attentes. Permettant de travailler techniques commerciale et comportementale, il doit se déployer dans 40 pays. ■