

Métiers d'avenir

Tellement peu de talents dans la vente

■ Des ressources humaines mal formées, peu matures et volatiles

■ Le taux de rétention des candidats est moins de 5%, le turnover à 25%

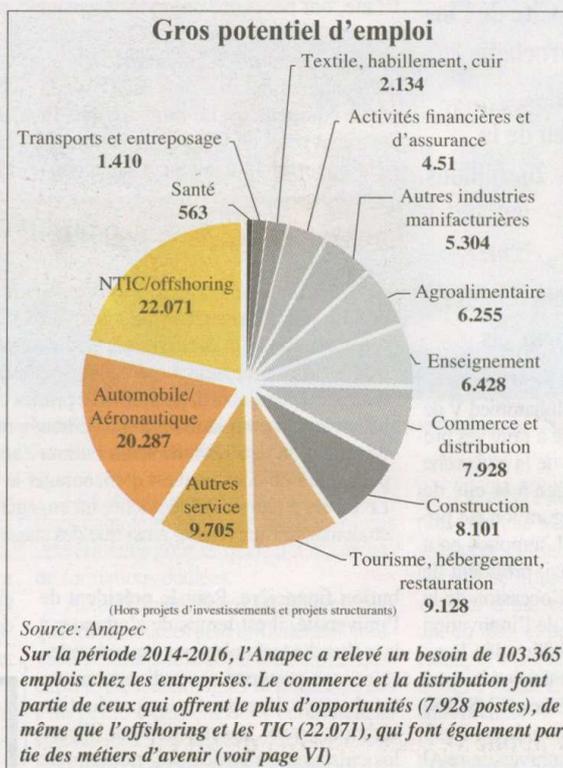
■ Technico-commerciaux, merchandisers, chargés de clientèle... manquent à l'appel

S'IL y a des métiers dont les entreprises ne peuvent se passer, c'est bien ceux de la vente. Impossible pour elles de se priver de leur raison d'être: réaliser du cash. En temps de crise, ces métiers, communs à presque tous les secteurs, sont d'autant plus vitaux. Dans les années à venir, ils sont appelés à se développer encore plus. «La demande est effectivement très importante. Ce sont des métiers qui ont toujours existé, mais qui se sont professionnalisés.

Quand la crise s'est installée et que les marges se sont tassées, les entreprises

ont compris la nécessité d'investir dans une force de vente professionnelle», relève Ilham Boujlid, DG du cabinet Job2vente. Avec l'implantation des enseignes étrangères, le développement des centres commerciaux, grande et moyenne distribution et l'intensification de la concurrence, les paramètres qualité/prix ne suffisent plus. Les entreprises doivent aussi pouvoir compter sur des commerciaux à même d'aller chercher des marchés, de flâner les bonnes affaires, de fidéliser les clients, d'argumenter, de négocier, de défendre la marque de l'entreprise, de faire de la veille concurrentielle, de comprendre les enjeux du marché... autant de qualités capitales pour le business. Sans compter les aptitudes en termes de savoir-être et de savoir-vivre.

Il existe aujourd'hui un fort besoin sur plusieurs profils. «Dans le B2C, nous n'avons pas assez de vendeurs, merchandisers, représentants commerciaux, chargés de clientèle... dans le B2B, c'est encore plus rude de trouver les bons profils, parce qu'il faut aussi de la technicité», précise Boujlid. «Comme les technico-commerciaux, maîtrisant à la fois la technique dans des domaines tels que l'électricité, le bâtiment ou la mécanique, et qui sont capables d'aller à la rencontre des entreprises. Les employeurs peuvent



«défaillants» en matière de compétences comportementales (autonomie, esprit d'initiative, rigueur, ...), linguistiques et communicationnelles, essentielles aux métiers de vente.

Dans l'offshoring, à titre d'exemple, où les commerciaux et les télévendeurs sont une denrée rare, la faiblesse du réservoir de jeunes employables a mené à une inflation sur les salaires. Un vendeur junior peut démarrer avec un fixe de 5.000 DH et un variable allant de 2.000 à 10.000

prendre des bac+2 pour cela, mais les niveaux sont faussés. Ils sont obligés d'engager des bac+4 ou bac+5», poursuit-elle.

Généralement, les recrues juniors démarrent avec un salaire fixe de près de 2.500 DH, avec un variable qui peut aller jusqu'à 100% du fixe, voire plus. La rémunération n'est certes pas très alléchante, d'autant plus qu'il s'agit de métiers difficiles (environ 12 heures d'activité par jour) et socialement peu valorisés. Mais l'évolution de carrière peut être rapide, à condition de «persévérer». En moyenne, un délai «fatidique» de deux années est nécessaire avant de pouvoir grimper les échelons et arriver à des postes de middle management, très recherchés par les enseignes. Un vendeur peut, par exemple, devenir manager, puis gérant d'un point de vente, superviseur, responsable régional ou gérant de brand. Avec la rareté des compétences, la progression est en mode accéléré. «Malheureusement, toutes les entreprises n'accompagnent pas leurs ressources dans cette évolution d'opérationnel à middle management, or ce sont deux métiers totalement différents. Elles n'ont pas non plus de politiques de fidélisation», regrette la directrice de Job2vente.

Mais encore faut-il trouver les bonnes ressources sur le marché. Il est de notoriété publique que le système d'éducation et de formation livre des profils

DH, selon l'AMRC (l'Association marocaine de la relation client). Le secteur enregistre chaque année un déficit de 6.000 postes. Le taux de rétention des candidats est d'à peine 5% (3% dans d'autres secteurs). Le turnover y est également très élevé, 30%. Dans l'ensemble des métiers de vente, la moyenne est de 25%. Les jeunes, très volatils et ne bénéficiant que rarement d'un dispositif d'intégration dans l'entreprise, changent de structure pour quelques centaines de DH supplémentaires. Cela ne leur permet pas d'acquérir de l'expérience et de capitaliser sur leurs acquis.

Ils ont aussi des prétentions salariales disproportionnées par rapport à leurs vraies compétences. Un lauréat d'un bac+5 de l'université publique accepterait difficilement de démarrer avec un salaire de 4.000 DH.

«L'incompétence» du bassin d'emploi coûte cher aux entreprises. Avec un système de formation défaillant, elles sont obligées de supporter le coût de la mise à niveau des nouvelles recrues. Ces dernières ne sont opérationnelles qu'après un délai de 6 à 18 mois, selon les professionnels, alors que la moyenne «normale» devrait être de 3 mois. □

Ahlam NAZIH

Se décomplexer par rapport aux métiers opérationnels

ENTRE les jeunes et les métiers opérationnels, c'est le désamour total. Toutes les études menées auprès des lycéens montrent que la majorité rêvent de devenir médecins, architectes, avocats, ingénieurs, cadres d'entreprise... ceux qui décochent leur bac s'orientent plus vers l'enseignement supérieur en vue de décrocher une licence ou un master, pensant qu'il s'agit du sésame pouvant leur ouvrir les portes du marché de l'emploi. Mais une fois diplômés, ils se heurtent à la dure réalité: ils se retrouvent en possession de diplômes qui ne valent pas grand-chose aux yeux des employeurs, puisque les apprentissages reçus ne correspondent pas aux attentes des entreprises. Difficile pour eux de se résigner à revoir leurs prétentions et à changer d'orientation. Plus ils attendent, plus leurs chances de s'insérer dans le milieu professionnel s'amenuisent. Selon le HCP, les diplômés de niveau supérieur chôment 45,4 mois, soit près de 4 ans. «La répartition des ressources humaines dans les entreprises, selon les secteurs, est de 5 à 10%

de cadres, 20 à 25% de techniciens et 50 à 70% d'ouvriers. Le problème c'est que tout le monde se présente avec un bac+5. Or, les débouchés sont limités, 10% des besoins tout au plus», précise Tajeddine Bennis, vice-président de l'Amica (Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile). «Les techniciens qui démarrent chez nous à 20 ans, à 25 ans, ils justifient déjà de plusieurs années d'expérience. A 35 ans, ils atteignent des niveaux de responsabilité très importants. Les autres qui optent pour un 2e ou 3e master, à presque 30 ans, ils ne trouvent toujours pas de travail», ajoute-t-il. Avec la réforme de la formation professionnelle (toujours en préparation), incluant la formation tout au long de la vie et la validation des acquis professionnels, les choses pourraient peut-être changer. Mais tant que les métiers opérationnels (technicien, vendeur, plombier, électricien,...), qui pourtant peuvent être très rentables, sont synonymes de déclassement social aux yeux des jeunes, cela ne risque pas d'arriver. □

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com



Les profils sales/marketing s'imposent



■ **Le e-commerce révolutionne l'acte d'achat**

■ **Les entreprises obligées de se mettre à la page**

■ **La formation professionnelle ne fait que retarder le chômage de 2 ans!**

- **L'Économiste:** Les métiers de la vente ont-ils subi des transformations importantes ces dernières années?

- **Ilham Boujlid:** Oui, nous avons assisté à une professionnalisation des métiers de la vente. Les canaux se sont démultipliés, le consommateur est devenu hyper-sollicité et la concurrence de plus en plus rude. Le développement de la grande distribution et du retail a profondément modifié les modes de consommation. Le e-commerce, qui connaît une croissance à deux chiffres, a fini par révolutionner l'acte d'achat le rendant simple, intuitif, rapide, sans contrainte



Ilham Boujlid, directrice de Job2vente: «Pourquoi imposer des formations de 2 ans à une population qui a besoin de travailler rapidement et qui, à la sortie, se verra proposer une rémunération de débutant entre 2.500 et 3.200 DH?» (Ph. Khalifa)

vendeur est une mine d'informations pour l'entreprise. Actuellement, l'on cherche des profils sales/marketing, capables de vendre un produit, mais aussi de proposer des améliorations et des services à valeur ajoutée. Les entreprises l'ont bien compris. Cependant, entre cette compréhension et

fonction, mais aussi dans le secteur d'activité. L'OFPPPT ne dispose pas de formateurs ayant ces compétences. Les rémunérations qu'il propose ne lui permettent pas de s'aligner avec les prix du marché pour attirer des formateurs expérimentés.

Les formations diplômantes proposées sont longues et ne dotent pas les élèves des compétences et aptitudes nécessaires à leur insertion: pourquoi imposer des formations de 2 ans à une population qui a besoin de travailler rapidement et qui, à la sortie, se verra proposer une rémunération de débutant entre 2.500 et 3.200 DH? La formation alternée, qui a fait ses preuves à l'étranger, paraît mieux adaptée, mais ce n'est pas pour demain.

l'entreprise. En revanche, on ne lui a pas appris deux éléments essentiels: le savoir-vivre et le savoir-être dans le monde professionnel. On n'a pas challengé son ambition, on ne lui a pas appris à dresser un plan de carrière, et on ne lui a pas expliqué que l'auto-entrepreneuriat était une alternative sérieuse. Ensuite, nous n'avons pas cultivé chez elle la valeur travail et persévérance, l'esprit d'initiative et d'autonomie, et pas suffisamment valorisé la méritocratie. Ces jeunes arrivent dans un environnement très favorable. Nous avons des secteurs d'activité fortement employeurs. Mais il est nécessaire de prendre conscience que le monde dans lequel nous vivons nécessite des talents multiples. Il faut donc accepter de changer de cap dans sa vie professionnelle pour s'adapter aux changements de l'environnement économique. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH



- **Quels sont globalement les défauts des profils disponibles sur le marché?**

- C'est une génération à qui l'on a vendu des savoirs qui ne sont pas demandés par

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Lauréats du public vs ceux du privé, du kif kif

EN matière de compétence, il n'y a pas vraiment de différence entre les lauréats du public et ceux du privé pour Ilham Boujlid, si ce n'est des prétentions salariales plus importantes chez ceux des établissements privés. «Sauf que l'entreprise n'est pas censée rémunérer l'investissement en éducation», insiste-t-elle. Néanmoins, certains sortent du lot. Ceux d'Al Akhawayn, par exemple, les entreprises se les arrachent. Ils démarrent avec des salaires compris entre 9.000 et 11.000 DH. Les diplômés des grandes écoles comme l'ENCG et l'Iscae aussi font l'exception. «J'y mets un gros point de vigilance cela dit, car nous constatons une dégradation de niveau», précise l'experte en recrutement. Les lauréats des universités privées et des business schools les plus cotées, telles que HEM et l'ESCA, sont également «au-dessus du lot». □

de temps ou d'espace. Même les vendeurs traditionnels spécialisés dans les produits de grande consommation se sont équipés en outils informatiques adaptés. Cela a engendré une recrudescence de la formation par secteur d'activité, afin d'accompagner cette évolution rapide, mais surtout pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Ces derniers sont devenus extrêmement bien informés, très sensibles à la qualité et aux services à valeur ajoutée. Les clients sont aujourd'hui associés au développement de l'entreprise et apportent leur contribution dans la conception des produits et services de demain. Et dans cet environnement, si le commercial n'est pas suffisamment polyvalent, c'est fini pour lui!

- **Il doit aussi être à la fois commercial et marketeur...**

- Complètement. Il doit tenir compte des attentes et remarques des clients. Le

fait de trouver des ressources capables de gérer cette relation de plus en plus complexe avec les clients, il y a tout un monde.

- **Les entreprises sont donc obligées de former elles-mêmes les recrues. Qu'est-ce que cela leur coûte?**

- Beaucoup d'argent! L'OFPPPT aujourd'hui ne joue absolument pas son rôle. D'une part, le délai de remboursement des programmes de formation est tellement long que de nombreuses entreprises n'y recourent plus. D'autre part, les candidats que nous recevons des ISTA (Instituts spécialisés de technologie appliquée - filière gestion et distribution), par exemple, sont difficilement insérables en entreprise. En toute honnêteté, et j'en suis vraiment désolée, l'Office propose un système qui retarde le chômage de deux ans. Faisons une équation toute simple. Pour former un jeune dans les métiers de la vente, il faut non seulement de l'expertise dans la