

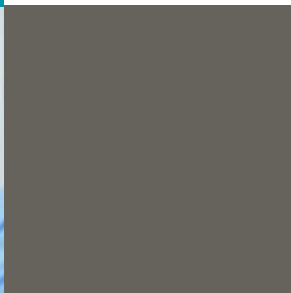
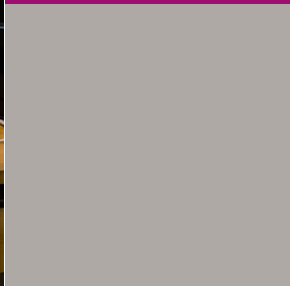
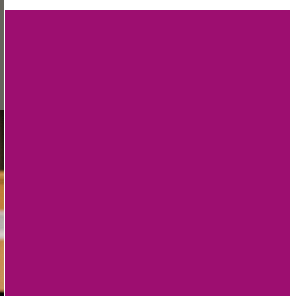


PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

DIRECTEUR COMMERCIAL



JUIN 2016

LE FOREM, VEILLE, ANALYSE ET PROSPECTIVE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI (AMEF)

DIRECTEUR COMMERCIAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Après une première étude exploratoire réalisée en 2013, qui avait permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs, Le Forem poursuit sa démarche prospective au niveau des métiers et des compétences qu'ils requièrent. L'analyse de l'évolution d'une première série de métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie, a été réalisée sur base de la méthode de prospective métier *Abilitic2Perform*.

Le métier de directeur commercial a été sélectionné pour figurer dans le plan de recherche du Forem. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Abilitic2Perform est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »¹. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique².

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

Notons enfin que dans ce rapport, le terme générique « directeur commercial » est à appréhender indépendamment du genre.

AU SOMMAIRE

Partie 1 : Synthèse des résultats	3
Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas	5
0. <u>Le périmètre du métier</u>	6
1. <u>Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u>	7
2. <u>La sélection des facteurs les plus influents</u>	8
3. <u>Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>	8
4. <u>Les évolutions probables et souhaitables</u>	8
5. <u>Le profil d'évolution</u>	9
6. <u>Tâches impactées et nouvelles compétences</u>	12
Annexe I	16
Annexe II	17
Annexe III	18
Annexe IV	23

1- Voir www.abilitic2perform.eu.

2- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indisciplinée intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Le métier de directeur commercial renvoie à un profil qui se construit sur base d'un background scolaire de type master ou baccalauréat avec une expérience professionnelle probante. Les experts ont retenu un profil de fonction à un niveau stratégique, ce qui implique le développement de compétences managériales.

Les activités de ce métier varient en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise mais aussi de la taille et de la complexité du secteur d'activité comme du nombre et du type d'acteurs selon les segments du marché. Ces différents aspects vont distinguer des niveaux d'activités du directeur commercial.

En ce qui concerne le profil de directeur commercial sur lequel porte cette étude prospective, nous retenons deux définitions selon qu'il s'agit d'une entreprise avec un Comité de direction doté d'un directeur marketing ou non.

Lorsque le comité de direction comprend un directeur marketing, la définition du directeur commercial pourrait être la suivante : « *En tant que membre actif du Comité de direction, le directeur commercial contribue à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il pilote et met en œuvre la stratégie de développement des affaires nationales/internationales de la société. Le directeur commercial gère une équipe qu'il va recruter, accompagner et former aux techniques de vente. Il fixe les objectifs de chaque collaborateur. Il est responsable de l'atteinte des objectifs commerciaux. Ses trois principales fonctions sont l'organisation, le contrôle et l'évaluation. L'organisation se traduit au travers de l'affectation durable des ressources. Le contrôle des résultats commerciaux permet de prendre des mesures correctrices si nécessaire. L'évaluation recouvre l'analyse de la valeur, du bilan de projets, des ratios financiers dont le ROI...* ».

Dans la situation où le directeur marketing ne participe pas au Comité de Direction, la définition de la fonction, plus proche de celle d'un directeur de ventes, devient la suivante : « *En tant que membre actif du Comité de direction, le directeur des ventes contribue à la définition et à la*

mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il pilote et met en œuvre la stratégie de développement des affaires nationales/internationales de la société. Il participe à la définition de la politique tarifaire de l'entreprise car il est responsable de l'évolution du chiffre d'affaires. Il gère les aspects financiers, humains et organisationnels du département des ventes. Le directeur des ventes gère une équipe commerciale et marketing qu'il va recruter, accompagner et faire évoluer. Il fixe les objectifs de chaque collaborateur. Il évalue les résultats commerciaux de l'entreprise et prend les mesures correctives si nécessaire. Il est responsable de l'atteinte des objectifs commerciaux et les traduit en objectifs pour les équipes de vente et de marketing. Ses trois principales fonctions sont l'organisation, l'évaluation et l'orientation. L'organisation se traduit au travers de l'affectation durable des ressources. L'évaluation recouvre l'analyse de la valeur, du bilan de projets, des ratios financiers dont le ROI. L'orientation consiste en la capacité à anticiper les changements internes et externes à l'entreprise... ».

Le métier de directeur commercial a été étudié à l'aide de la méthodologie *Abilitic2Perform* qui permet d'identifier les facteurs qui vont influencer le métier d'ici cinq ans et qui permet aussi de construire un profil d'évolution et de le confronter avec les activités et les compétences.

Sur base des discussions à l'issue du premier et dernier atelier, les experts ont retenu les 12 activités suivantes comme étant incontournables pour le profil analysé :

1. Être membre actif du Comité de direction.
2. Développer/construire la stratégie commerciale qui sera mise en œuvre par les équipes vente et marketing de l'organisation dans son secteur géographique et dans son domaine (type de marché, de produit, de clientèle).
3. Définir et mettre en place les objectifs commerciaux : chiffre d'affaires, marges, pricing.
4. Définir les grandes lignes des actions marketing : produit, relations publiques.

5. Faciliter et gérer des propositions de collaboration, conclure des accords commerciaux avec les clients importants et finaliser si nécessaire les négociations importantes.
6. Évaluer les actions commerciales, analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires.
7. Organiser la mise en œuvre et la diffusion d'informations techniques et commerciales.
8. Suivre l'évolution des produits et des tendances du marché (veille commerciale et concurrentielle).
9. Encadrer une équipe (formation, recrutement, gestion RH/efficacité du collaborateur/évaluation de la performance).
10. Gérer les aspects financiers, monétaires, juridiques et commerciaux.
11. Tenir compte des aspects internationaux, multiculturels.
12. Être l'interface entre l'interne et l'externe.

Nous avons envisagé la fonction de directeur commercial dans une perspective large afin de rendre compte le mieux possible de la variété des situations de travail. La sollicitation d'un groupe d'experts³ en matière de commerce, selon la méthode *Abilitic2Perform*, a permis de mettre au point un profil d'évolution du métier d'ici 2019-2021. Celui-ci s'est construit en développant un scénario d'évolution souhaitable et/ou probable relativement à chacun des facteurs d'évolution opérant sur le métier et considérés comme les plus dominants par les experts (voir tableau p. 8).

Les activités et les compétences développées dans la suite de ce rapport ne doivent pas être considérées comme un référentiel au sens strict du terme mais plutôt comme un portefeuille d'activités/compétences qui peuvent tout autant s'exercer à titre principal, que venir se greffer, intégralement ou partiellement, à celles d'une multiplicité de fonctions commerciales à visée stratégique. En particulier, cette liste de compétences n'a pas l'ambition de se vouloir exhaustive.

3- La liste des experts ayant participé à la démarche est reprise en fin de document.

Ces 12 activités ont été confrontées au profil d'évolution de directeur commercial à l'horizon 2019-2021, à savoir aux scénarii d'évolution associés aux facteurs clés de changement (voir tableau p. 10-11), ce qui a permis de mettre en évidence trois facteurs de changement et six activités clés (voir tableau p. 13).

Ainsi, les experts ont identifié les trois facteurs d'évolution suivants comme étant ceux qui auront le plus d'impact sur le profil de directeur commercial dans un horizon de trois à cinq ans :

- Les clients seront de plus en plus informés.
- Des développements technologiques marquants voient le jour.
- L'e-commerce se répand.

Le fait que le client soit de plus en plus informé implique que le profil commercial réclame de l'expertise dans le domaine où il évolue. Selon les experts « *en 2020, le client sera tellement bien informé que le commercial devra adapter sa stratégie de vente et il deviendra un partenaire/expert, une solution pour le conseiller* ». De ce fait, la manière de travailler va changer mais aussi les relations avec le client. Le commercial devra se positionner autrement et réagir différemment face à des clients aux connaissances de plus en plus pointues.

Comme dans beaucoup de secteurs, les développements technologiques ont un impact majeur sur les activités de ce métier. Selon les experts, « *en 2020, les développements technologiques augmenteront. De ce fait, les entreprises devront faire preuve de flexibilité dans leur relation avec la clientèle* ». A l'avenir, les nouvelles technologies deviendront incontournables même si elles nécessiteront de nombreuses adaptations. Le phénomène s'amplifiera, les décisions en marketing et commerce seront assistées par des « intelligences artificielles » ou des outils d'analyse des opportunités d'achat/vente et au développement de canaux d'information efficaces. Les futures forces de vente

seront des coordinateurs, qui face à une dépersonnalisation de la relation commerciale, veilleront à garder une logique de rentabilité et de productivité.

En pleine croissance en Wallonie, l'e-commerce est un des facteurs impactant le plus le métier de directeur commercial. Ce facteur a d'ailleurs une relation forte avec les facteurs d'évolution déjà cités. D'ici 2020, le mouvement va s'accélérer et « *l'e-commerce en B to B va émerger et va devenir une nouvelle base pour le commerce* ». Le directeur commercial devra repenser totalement sa stratégie commerciale. Les relations avec les différents acteurs, les actions d'achat et la promotion des produits vont se modifier afin de répondre aux contraintes de l'e-commerce.

Malgré le fait que le facteur « apparition de la génération z » n'a pas été retenu comme impactant de manière significative le profil du métier de directeur commercial, les experts ont mentionné ce facteur comme étant important au sein de la gestion des équipes gérées par le directeur commercial. Selon les experts, « *en 2020, les z influenceront le fonctionnement des x et y. Les softs skills vont devenir très importantes dans le management* ».

Parmi les activités retenues, les experts ont identifié les six activités suivantes comme étant les plus impactées dans un horizon de trois à cinq ans (2019-2021) :

1. Encadrer une équipe (formation, recrutement, gestion RH/efficacité du collaborateur/évaluation de la performance).
2. Suivre l'évolution des produits et des tendances du marché (veille commerciale et concurrentielle).
3. Développer/construire la stratégie commerciale qui sera mise en œuvre par les équipes vente et marketing de l'organisation dans son secteur géographique et dans son domaine (type de marché, de produit, de clientèle).

4. Faciliter et gérer des propositions de collaboration, conclure des accords commerciaux avec les clients importants et finaliser si nécessaire les négociations importantes.
5. Être membre actif du Comité de direction.
6. Tenir compte des aspects internationaux, multiculturels.

Enfin, parmi les nouvelles compétences recensées par les experts et retenues via leurs votes lors du 4^{ème} atelier, les plus impactées par les différents scénarii sont :

- Connaître les personnes ressources (objectifs).
- Avoir la culture du change management et savoir la transmettre.
- Utiliser les nouvelles technologies.

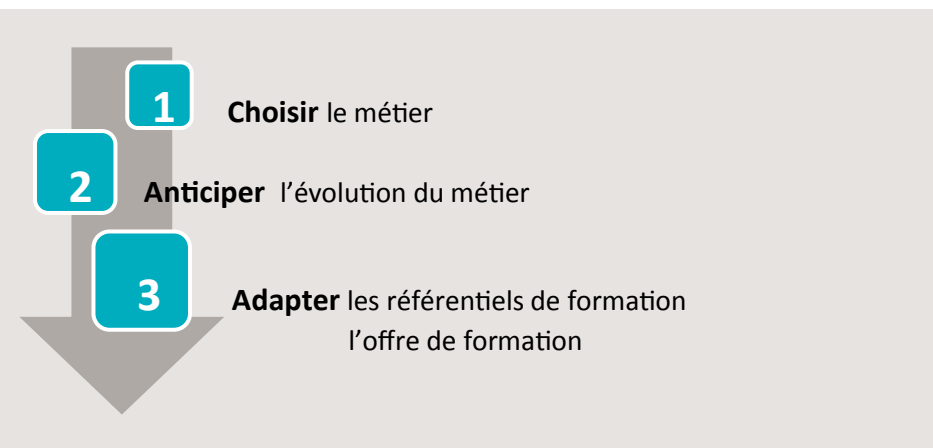
Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de directeur commercial.

La démarche, qui se base sur la participation d'un panel d'experts à une série de quatre ateliers⁴ a rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : université, haute école, entreprises, opérateurs de formation agréés et Centre de compétence wallon. Les ateliers sont encadrés par un animateur qui conduit les réunions et un « back officer » qui prend note et analyse les éléments cités en séance. Les quatre ateliers se sont déroulés du 7 mars 2016 au 11 avril 2016.

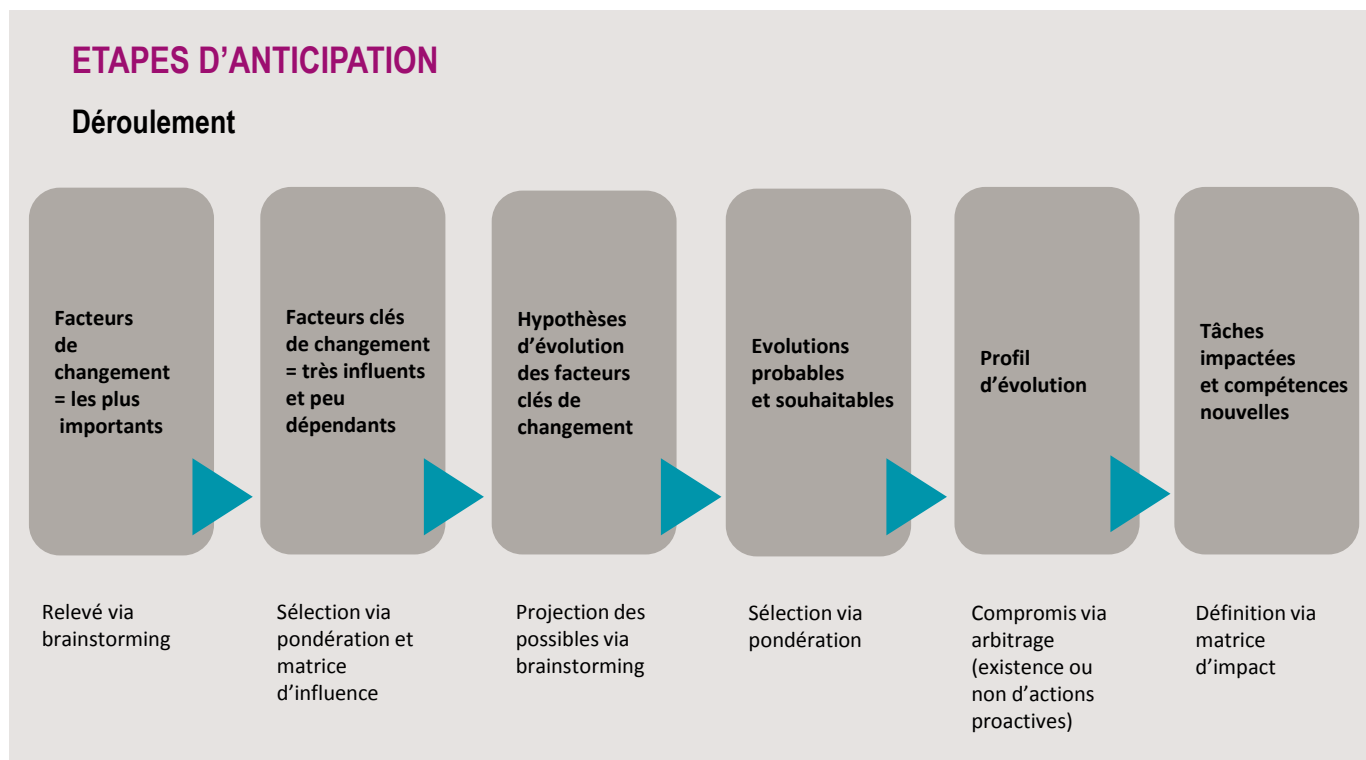
Trois grandes étapes jalonnent le processus prospectif : choisir un métier, anticiper les évolutions et leur impact sur le métier, puis adapter les prestations. Ce rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase.

Le métier de directeur commercial a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation sur base des suggestions émises par le Centre de compétence Management & Commerce.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexion créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la parti-



4- Les ateliers ont eu lieu le 7 mars, le 14 mars, le 4 avril et le 11 avril 2016.



nence ou l'impact des idées précédemment émises.

Le traitement de ces cotes par le back officer et l'animateur permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

La suite du document reprend, étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

0. Le périmètre du métier
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants
2. La sélection des facteurs les plus influents
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement
4. Les évolutions probables et souhaitables
5. Le profil d'évolution
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences

Ces différentes étapes ont été réparties en quatre ateliers réunissant les experts, avec parfois des phases de consultation à distance entre les ateliers.

0. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Le premier atelier fut l'occasion d'établir le périmètre du métier sur base de fiches Rome et du référentiel métier relativement au secteur commercial, d'offres d'emploi et de la vision des experts présents. L'objectif n'était pas d'aboutir à un référentiel métier au sens strict du terme mais d'établir un cadre de réflexion commun par rapport au profil demandé sur le marché du travail.

Le secteur du commerce et la fonction de directeur commercial

Le commerce est un secteur clé de l'économie, avec beaucoup de potentiel et qui est créateur d'emplois. Au total, le secteur du commerce compte 20.331 entreprises et représente 128.436 emplois salariés en Wallonie⁵.

La proposition de définition suivante du métier de responsable des ventes avait été présentée à l'ensemble des experts, lors du premier atelier : « *Prospecte, visite et conseille une clientèle de professionnels pour leur vendre les services proposés par son entreprise (transports, télécommunications, nettoyage, immobilier, location, réparations, services récréatifs, espaces publicitaires...)*. L'activité de ce métier s'exerce au sein d'entreprises commerciales, industrielles ou de sociétés de services en relation avec différents services (marketing, administration des ventes, logistique...) et en contact avec la clientèle. L'activité de ce métier peut s'exercer auprès d'un employeur ou à titre indépendant. » Cette proposition a finalement été fortement remaniée par les experts, suite à leur souhait de se tourner vers un profil relativement qualifié, un poste de direction, pour une personne ayant déjà une solide expérience dans la vente. Il a donc été convenu de la requalifier plutôt en une fonction de directeur commercial. Deux définitions ont été élaborées, selon l'existence ou non d'un directeur marketing dans le Comité de direction de l'entreprise.

Dans un Comité de direction comprenant un directeur marketing, la définition du directeur commercial proposée

est la suivante : « *En tant que membre actif du Comité de direction, le Directeur commercial contribue à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il pilote et met en œuvre la stratégie de développement des affaires nationales/internationales de la société. Le Directeur commercial gère une équipe qu'il va recruter, accompagner et former aux techniques de vente. Il fixe les objectifs de chaque collaborateur. Il est responsable de l'atteinte des objectifs commerciaux. Ses trois principales fonctions sont l'organisation, le contrôle et l'évaluation. L'organisation se traduit au travers de l'affectation durable des ressources. Le contrôle des résultats commerciaux permet de prendre des mesures correctrices si nécessaire. L'évaluation recouvre l'analyse de la valeur, le bilan de projets, les ratios financiers dont le ROI. L'activité de ce métier s'exerce au sein d'entreprises commerciales, industrielles ou de sociétés de services en relation avec différents services (marketing, R & D, finance, production, logistique,...) et en contact avec la clientèle. L'activité de ce métier peut s'exercer auprès d'un employeur ou à titre indépendant. Les activités de ce métier varient en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise, du nombre d'acteurs et de la segmentation du marché.* »

Dans un Comité de direction ne comprenant pas de directeur marketing, la définition du directeur commercial—et marketing—que l'on qualifiera alors plutôt de « directeur des ventes » est la suivante : « *En tant que membre actif du Comité de direction, le Directeur des ventes contribue à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il pilote et met en œuvre la stratégie de développement des affaires nationales/internationales de la société. Il participe à la définition de la politique tarifaire de l'entreprise car il est responsable de l'évolution du chiffre d'affaires. Il gère les aspects financiers, humains et organisationnels du département des ventes. Le Directeur des ventes gère une équipe commerciale et marketing qu'il va recruter, accompagner et faire évoluer. Il fixe les objectifs de chaque collaborateur. Il évalue les résultats commerciaux de l'entreprise et prend les mesures correctives si*

nécessaire. Il est responsable de l'atteinte des objectifs commerciaux et les traduit en objectifs pour les équipes de vente et de marketing.

Ses trois principales fonctions sont l'organisation, l'évaluation et l'orientation. L'organisation se traduit au travers de l'affectation durable des ressources. L'évaluation recouvre l'analyse de la valeur, le bilan de projets, les ratios financiers dont le ROI. L'orientation consiste en la capacité à anticiper les changements internes et externes à l'entreprise. L'activité de ce métier s'exerce au sein d'entreprises commerciales, industrielles ou de sociétés de services en relation avec différents services (marketing, R & D, finance, production, logistique,...) et en contact avec la clientèle. L'activité de ce métier peut s'exercer auprès d'un employeur ou à titre indépendant. Les activités de ce métier varient en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise, du nombre d'acteurs et de la segmentation du marché. »

Sur l'ensemble de l'année 2015, près de 123.000 offres d'emploi ont fait l'objet d'une diffusion par le Forem (hors offres émanant des autres SPE), dont 4.864 pour un poste de cadre de la gestion commerciale⁶.

Le métier de directeur commercial est un profil qui se construit sur base d'un background de qualification de niveau master ou baccalauréat avec une expérience professionnelle. Après des années d'activités commerciales, le profil évolue vers la nécessité de développer des compétences en termes de stratégie.

Fin mai 2016, si 2.078 demandeurs d'emploi inoccupés inscrits au Forem étaient positionnés (en profession principale) sur un métier de cadre de la gestion commerciale, peu semblent vraisemblablement avoir le profil attendu pour devenir directeur commercial, à savoir disposer d'un master ou d'un baccalauréat et une solide expérience dans la vente : 34 % possèdent un diplôme du supérieur non universitaire et 16 % un diplôme universitaire, 69 % ne disposent d'aucune expérience professionnelle récente.

5- Source : ONSS, Statistiques décentralisées au 31/12/2014.

6- Pour le ROME3 331.

Pour le profil de directeur commercial, il est possible d'observer trois niveaux de fonctions : le profil de directeur commercial (orientation stratégique), celui du middle manager (gestion des hommes et planification) et celui du manager de proximité (profil plus opérationnel).

En ce qui concerne l'étude présente, il s'agit de s'intéresser au directeur commercial qui comprend une dimension stratégique. Comme précisé ci-avant, la taille de l'entreprise et la complexité du marché (marché très segmenté, ...) vont donner une gradation aux niveaux de ces activités

et des compétences requises. C'est aussi une fonction dont le profil varie suivant la culture d'entreprise. Plus il y a de strates hiérarchiques, plus le niveau stratégique de directeur commercial pourra être important.

Il est utile de préciser que le middle manager a des contacts avec l'équipe de ventes et parfois des contacts avec les clients alors que le directeur commercial a des connaissances financières et n'a pas de contact avec la clientèle. Le middle manager a développé une grande capacité managériale, met en pratique beaucoup de compétences

transverses et connaît les techniques des ventes. Il tient compte du budget, il connaît les marges à atteindre et va interroger les clients pour évaluer la qualité des productions et services offerts.

1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de directeur commercial, s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, l'identification des facteurs de changement les plus importants.

L'objectif de la première étape est d'établir, via brainstorming, une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Après réflexion individuelle, partage et réactions, 34 facteurs de changement (voir annexe I) ont été recensés par les experts pour la fonction de directeur commercial. La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, s'est faite sur la base d'un vote. Les trois critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des 20 facteurs de changement les plus importants repris dans le tableau ci-après :

- La mobilisation (le nombre d'experts ayant voté pour le facteur).
- La somme des notes.
- L'étendue (note max—note min).

Les 20 facteurs d'évolution considérés correspondent soit à des variables qui avaient, ont et auront encore de l'influence sur le métier demain, soit encore à des variables qui n'ont pas d'effet en 2016 mais qui en auront demain.

1.	Client de plus en plus informé
2.	E-commerce
3.	Développements technologiques
4.	Mondialisation
5.	Pratique des langues
6.	Demandes de changements très rapides des marchés
7.	Nouvelles pratiques d'achats
8.	Concurrence des pays émergents
9.	Nouveau type de concurrence
10.	Apparition de la génération « z »
11.	Evolution des organisations
12.	Responsabilité sociétale des entreprises
13.	Vente de produits de plus en plus technologiques
14.	Diminution de la fidélisation des vendeurs
15.	Concurrence rapide
16.	Evolution des normes et certifications
17.	Attentes personnelles en matière de bien-être au travail
18.	Eclatement des structures des entreprises
19.	Internationalisation de l'actionnariat
20.	Client de plus en plus exigeant

2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Il a ensuite été demandé aux experts de se prononcer sur l'impact des 20 facteurs de changement les uns sur les autres. Les experts ont, pour ce faire, complété une matrice en cotant l'influence des facteurs en ligne sur les mêmes facteurs placés en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence forte ; 3 : influence très forte).

L'analyse de la compilation des différentes matrices a permis d'attribuer à chaque facteur une cote :

- de dépendance relative, obtenue en pondérant la part de dépendance d'un facteur (sur l'ensemble de la dépendance du système) par la part de dépendance du facteur (par rapport à sa propre influence) ;
- d'influence relative, obtenue en pondérant la part d'influence d'un facteur (sur l'ensemble de l'influence du système) par la part d'influence du facteur (par rapport à sa propre dépendance).

Le graphique, repris en annexe II, présente ces cotes de dépendance et d'influence relatives, sur des axes normés respectivement par la moyenne de dépendance relative et la moyenne d'influence relative des facteurs.

La sélection des facteurs dominant le système a été réalisée en deux étapes :

1. Sur base d'une première analyse de ces scores : en théorie, d'abord les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres, ensuite les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne, et enfin les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.
2. Sur base d'un arbitrage, par le groupe d'experts, sur les cas limites.

Cet exercice a ainsi permis d'identifier 11 facteurs clés (voir annexe II).

1.	Apparition de la génération « z »
2.	Vente de produits de plus en plus technologiques
3.	Client de plus en plus informé
4.	Demandes de changements très rapides des marchés
5.	Développements technologiques
6.	Client de plus en plus exigeant
7.	Concurrence des pays émergents
8.	Mondialisation
9.	E-commerce
10.	Attentes personnelles en matière de bien-être au travail
11.	Internationalisation de l'actionnariat

3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT

Ces onze facteurs, les plus influents sélectionnés, de plus amples explications sur leur évolution ont été recueillies lors du deuxième atelier. Pour ce faire, il a été demandé aux experts de décrire la situation ac-

tuelle et la (ou les) situation(s) future(s), soit dans les trois à cinq ans, relativement à chaque facteur d'évolution. Chaque expert s'est d'abord exprimé individuellement et par écrit. Ensuite, les experts ont pris en

charge deux facteurs d'évolution pour réaliser la synthèse des situations actuelles et futures, et les ont exposées oralement au groupe.

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Sur base des éléments recueillis en atelier, l'équipe d'animation a rédigé, pour chaque facteur, trois scénarios d'évolution envisageables à l'horizon 2020. Ces scénarios ont ensuite été soumis au vote des ex-

perts, invités à attribuer une première cote afin de qualifier le caractère probable du scénario (« 1 » signifiant que le scénario est très peu probable ; « 4 » signifiant que le scénario est très probable). Un second

vote indépendant a permis de dégager le caractère souhaitable du scénario (de « 1 » : très peu souhaitable, à « 4 » : très souhaitable).

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Après avoir compilé les votes de chaque expert, les hypothèses d'évolution obtenant le score le plus élevé distinctement en matière de probabilité ou de souhait ont été retenues et confrontées.

Lorsque le scénario d'évolution probable relatif à un facteur d'évolution différait de l'évolution souhaitable retenue, un arbitrage a été réalisé. Le scénario souhaitable a été maintenu pour la suite des travaux si le groupe d'experts estimait qu'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant de l'atteindre. Dans le cas inverse, le scénario probable a été choisi.

Lors de l'analyse relative au directeur commercial, les scénarios probables et souhaitables étaient communs pour huit facteurs d'évolution. A noter que, lors de cet atelier, les experts n'ont pas pu se prononcer entre le scénario probable et souhaitable relatif au facteur « concurrence des pays émergents » puisque, selon eux, aucune action des acteurs wallons ne peut venir influencer ce scénario. Ils ont dès lors décidé de garder les deux, de les fusionner et de retenir le tout comme probable.

Il s'est avéré que, pour huit facteurs de changement, le probable et le souhaitable étaient identiques. La méthode implique donc de garder le scénario probable.

Au niveau de la mondialisation, les deux scénarios étaient différents mais les experts ont estimé qu'il n'était pas possible de mettre en œuvre de manière proactive le souhaitable et qu'il était préférable d'envisager le probable : « *En 2020, la mondialisation va s'accroître en provoquant des*

modes de décision centralisés et des modes de production/commercialisation décentralisés ».

Pour deux autres facteurs dont le souhaitable était différent du probable, le scénario le plus souhaitable a été retenu par consensus (voir tableau ci-après).

Les scénarii retenus constituent le profil d'évolution à l'horizon 2019-2021. Sur la base de ce profil, les experts ont été invités à proposer des pistes d'actions/recommandations à mener afin de se préparer au changement (si le scénario le plus probable a été retenu) et/ou de faciliter son émergence (si le scénario le plus souhaitable a été retenu). Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait directement, en passant en revue les facteurs de changement et les scénarii associés, en session plénière.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise en vis-à-vis de chacun des scénarii choisis (voir annexe III).

Note de lecture :

Les scénarii surlignés en bleus sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en taupe sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable.

Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en orange. Les scénarii constituant le profil d'évolution sont encadrés en fuchsia.

Facteurs de changement	hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
Apparition de la génération z	En 2020, les décideurs x et y vont « éduquer » les futurs managers z.	En 2020, les « z » influenceront le fonctionnement des « x » et « y ». Les soft skills vont devenir très importantes dans le management.	En 2020, le mode de fonctionnement des « z » va supplanter à 100% le mode de fonctionnement des « x » et « y » avec l'introduction de nouvelles pratiques de management (formation/coaching/évaluation).
Vente de produits de plus en plus technologiques	En 2020, le commercial devra uniquement avoir des compétences en vente du fait de la banalisation de la technologie sur le marché.	En 2020, le commercial devra avoir des connaissances en technologie mais sa compétence principale restera au niveau de la vente.	En 2020, le commercial devra être compétent autant en technologie qu'en vente pour faire face à la présence des produits de plus en plus technologiques tels que les objets connectés.
Client de plus en plus informé	En 2020, le client sera tellement bien informé sur les produits que le commercial ne fera plus qu'assister le client dans son acte d'achat (pas de rôle de conseil).	En 2020, le client sera tellement bien informé que le commercial devra adapter sa stratégie de vente car son rôle unique sera d'aider l'acheteur à faire son choix.	En 2020, le client sera tellement bien informé que le commercial devra adapter sa stratégie de vente et il deviendra un partenaire/expert solution pour le conseiller.
Demandes de changements très rapides des marchés	En 2020, la demande de changement des marchés qui entraîne une personnalisation extrême des produits va diminuer car on assiste à une perte de qualité des produits. Les entreprises se redirigent vers une production standardisée.	En 2020, la demande de changement des marchés et sa personnalisation des produits va s'accroître et va demander une meilleure flexibilité des lignes de production. Les entreprises vont se diriger vers une culture du « change management ».	En 2020, la demande de changement des marchés et la personnalisation des produits va s'accroître fortement. On se dirige vers un « Do it yourself ». Le marketing et la production vont intégrer de la transversalité.
Développements technologiques	En 2020, les développements technologiques resteront stables. Les entreprises continueront à entretenir leur relation avec la clientèle.	En 2020, les développements technologiques augmenteront. De ce fait, les entreprises devront faire preuve de plus de flexibilité dans leur relation avec la clientèle.	En 2020, les développements technologiques seront exponentiels et amèneront à une intelligence artificielle. Les entreprises devront faire face à une dépersonnalisation de la relation tout en devant conserver une logique de rentabilité/productivité.

Facteurs de changement	hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
Client de plus en plus exigeant	En 2020, le client sera uniquement attentif au rapport qualité-prix.	En 2020, le client sera de plus en plus attentif à la qualité du produit et n'hésitera pas à s'adresser directement au service clientèle en cas de mécontentement (commentaires/réclamations)	En 2020, le client sera de plus en plus attentif au rapport qualité-prix et il voudra, en plus, des solutions individualisées, des produits durables, locaux,...
Concurrence des pays émergents	En 2020, la concurrence des pays émergents avec les entreprises européennes ne sera plus limitée au niveau des prix mais se développera sur l'offre de valeur des produits.	En 2020, les pays émergents vont subir la concurrence de nouveaux pays émergents (Afrique). On assistera à la création de partenariats internationaux.	En 2020, face à la montée de la concurrence des pays émergents, on assiste à une relocalisation de la production dans les pays européens et une délocalisation des services.
Mondialisation	En 2020, la mondialisation sera freinée par des normes, des réglementations.	En 2020, la mondialisation va s'accroître en provoquant des modes de décision centralisés et des modes de production /commercialisation décentralisés.	En 2020, la mondialisation sera accélérée par des normes, des réglementations. Les entreprises devront s'adapter et maîtriser la multiculturalité (offre de produits, techniques de négociation/suivi commercial, gestion d'équipes) et trouver des informations pertinentes dans la prise de décision.
E-commerce	En 2020, l'e-commerce va rester limité au « B to C ».	En 2020, l'e-commerce en « B to B » va émerger et va devenir une nouvelle base pour le commerce.	En 2020, l'e-commerce va se développer vers du « Human to Human ».
Attentes personnelles en matière de bien-être au travail	En 2020, le bien-être au travail se limitera au respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.	En 2020, le bien-être au travail évoluera vers un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, grâce au recours accru au télétravail (autonomie, gestion du temps).	En 2020, le bien-être au travail évoluera vers un équilibre vie privée/vie professionnelle associé à une demande d'évolution de gestion de carrière personnelle (nouvelles compétences, autonomie, responsabilités, quête de sens,...).
Internationalisation de l'actionariat	En 2020, l'internationalisation de l'actionariat est en cours et a un impact sur la culture business. Elle est source d'innovation et d'aide à la pénétration de nouveaux marchés.	En 2020, l'internationalisation de l'actionariat s'amplifiera et on assistera à une concentration du pouvoir dans quelques grands groupes du pays.	En 2020, l'internationalisation de l'actionariat deviendra la norme. Les compétences interculturelles seront maîtrisées.

6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Lors du dernier atelier, le travail sur les tâches impactées et les compétences nouvelles s'est déroulé en deux temps.

Tout d'abord, les experts ont été invités à retravailler le référentiel d'activités construit sur la base des discussions entamées lors de l'atelier 1 et des offres d'emploi.

Ensuite, une sélection de vingt tâches (compétences) a été proposée aux experts selon le même mode opératoire. Ceux-ci les ont reformulées avant d'en ajouter de nouvelles, à l'horizon 2020, via une animation au cours de la seconde partie du dernier atelier.

Les experts ont été invités à coter l'importance des effets des scénarii d'évolution sur chacune des activités du directeur commercial.

Les activités les plus impactées par les scénarii d'évolution sont :

1. Encadrer une équipe (formation, recrutement, gestion RH/efficacité du collaborateur/évaluation de la performance).
2. Suivre l'évolution des produits et des tendances du marché (veille commerciale et concurrentielle).
3. Développer/construire la stratégie commerciale qui sera mise en œuvre par les équipes vente et marketing de l'organisation dans son secteur géographique et dans son domaine (type de marché, de produit, de clientèle).

4. Faciliter et gérer des propositions de collaboration, conclure des accords commerciaux avec les clients importants et finaliser si nécessaire les négociations importantes.
5. Être membre actif du Comité de direction.
6. Tenir compte des aspects internationaux, multiculturels.

Le tableau de la page suivante offre une vue synthétique de l'impact des facteurs sur les tâches.

Note de lecture :

Les symboles indiquent le degré d'influence d'une hypothèse d'évolution sur chacune des activités du directeur commercial dans les 3 à 5 ans.

Influence forte Influence moyenne Influence faible

	Activités												
	Etre membre actif du comité de direction	Développer/construire la stratégie commerciale qui sera mise en œuvre par les équipes vente et marketing de l'organisation dans son secteur géographique et dans son domaine (type de marché, de produit, de clientèle)	Définir et mettre en place les objectifs commerciaux : chiffre d'affaires, marges, pricing	Définir les grandes lignes des actions marketing : produit, relations publiques	Faciliter et gérer des propositions de collaboration, conclure des accords commerciaux avec les clients importants et finaliser si nécessaire les négociations importantes	Evaluer les actions commerciales, analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires	Organiser la mise en œuvre et à la diffusion d'informations techniques et commerciales	Suivre l'évolution des produits et des tendances du marché (veille commerciale et concurrentielle)	Encadrer une équipe (formation, recrutement, gestion rh/efficacité du collaborateur/évaluation de la performance)	Gérer les aspects financiers, monétaires, juridiques et commerciaux	Tenir compte des aspects internationaux, multiculturels	Etre l'interface entre l'interne et l'externe	
	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	
En 2020, les z influenceront le fonctionnement des x et y. Les soft skills vont devenir très importantes dans le management	→	→	→	→	→	→	→	↑	→	↑	↓	→	→
En 2020, le commercial devra être compétent autant en technologie qu'en vente pour faire face à la présence des produits de plus en plus technologiques tels que les objets connectés.	↓	↑	→	↑	↑	→	↑	↑	→	↓	↓	→	
En 2020, le client sera tellement bien informé que le commercial devra adapter sa stratégie de vente et il deviendra un partenaire/expert solution pour le conseiller.	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	→	↑	
En 2020, la demande de changement des marchés et sa personnalisation des produits va s'accroître et va demander une meilleure flexibilité des lignes de production. Les entreprises vont se diriger vers une culture du « change management ».	→	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	↑	→	↑	
En 2020, les développements technologiques augmenteront. De ce fait, les entreprises devront faire preuve de plus de flexibilité dans leur relation avec la clientèle.	→	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	→	↑	
En 2020, le client sera de plus en plus attentif au rapport qualité-prix et il voudra, en plus, des solutions individualisées, des produits durables, locaux,...	→	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	→	→	↑	
En 2020, les pays émergents vont subir la concurrence de nouveaux pays émergents (Afrique). On assistera à la création de partenariats internationaux. En 2020, face à la montée de la concurrence des pays émergents, on assiste à une relocalisation de la production dans les pays européens et une délocalisation des services.	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	↑	↑	→	
En 2020, la mondialisation va s'accroître en provoquant des modes de décision centralisés et des modes de production/commercialisation décentralisés.	↑	↑	↑	↑	↑	→	→	↑	↑	↑	↑	↑	
En 2020, l'e-commerce en B to B va émerger et va devenir une nouvelle base pour le commerce.	→	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	
En 2020, le bien-être au travail évoluera vers un équilibre vie privée/vie professionnelle associé à une demande d'évolution de gestion de carrière personnelle (nouvelles compétences, autonomie, responsabilités, quête de sens,...).	→	→	→	↓	↓	↑	→	↓	↑	→	→	↑	
En 2020, l'internationalisation de l'actionariat est en cours et a un impact sur la culture business. Elle est source d'innovation et d'aide à la pénétration de nouveaux marchés.	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	

hypothèses d'évolution

Une proposition de 40 tâches (compétences) a été établie selon le même mode opératoire que pour les activités. Les experts ont reformulé cette liste (voir annexe IV).

Via une animation qui s'est déroulée en seconde partie du dernier atelier, les experts ont proposé de nouvelles compétences par rapport à l'évolution du métier. Celles-ci ont été rattachées aux activités.

Activités	Nouvelles compétences
Etre membre actif du Comité de direction	savoir influencer le Comité de direction (via des arguments)
	avoir du charisme
	pouvoir décrire les différentes stratégies de l'entreprise
Développer/construire la stratégie commerciale qui sera mise en œuvre par les équipes vente et marketing de l'organisation dans son secteur géographique et dans son domaine (type de marché, de produit, de clientèle)	être capable de comprendre la stratégie de l'entreprise
	maitriser les stratégies marketing
	être capable de créer des scénarii
	maitriser des outils de diagnostic (arbre de cause)
Définir et mettre en place les objectifs commerciaux : chiffre d'affaires, marges, pricing	connaître les forces et faiblesses de chaque commercial de son équipe
	maitriser les outils de benchmarking
	maitriser les outils de simulation
	s'adapter aux générations « x » et « y »
Définir les grandes lignes des actions marketing : produit, relations publiques	connaître les concepts de l'e-marketing
	connaître les concepts de l'e-réputation
	maitriser les outils de communication (ex. storytelling), leurs avantages et leurs coûts
Faciliter et gérer des propositions de collaboration, conclure des accords commerciaux avec les clients importants et finaliser si nécessaire les négociations importantes	adopter une attitude gagnant-gagnant
	développer son crédit personnel et personal branding
	développer une attitude collaborative
	faire de la veille clients et prospects
Evaluer les actions commerciales, analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires	avoir la culture du change management et savoir la transmettre
	développer son esprit critique
Organiser la mise en œuvre et à la diffusion d'informations techniques et commerciales	développer son esprit critique
	maitriser les outils de communication (papier, internet, prise de parole en public)
	développer un esprit de synthèse
	utiliser de nouvelles technologies
	harmoniser la terminologie (avoir un langage commun)

Suivre l'évolution des produits et des tendances du marché (veille commerciale et concurrentielle)	avoir un esprit de synthèse
Encadrer une équipe (formation, recrutement, gestion rh/efficacité du collaborateur/évaluation de la performance)	maitriser le management situationnel
	faire partie d'un réseau de managers
	faire preuve de confiance en soi
Gérer les aspects financiers, monétaires, juridiques et commerciaux	savoir lire et analyser des réglementations
	gérer la finance (taux de change, risques de change)
Tenir compte des aspects internationaux, multiculturels	s'adapter à d'autres repères culturels
	savoir évoluer dans l'inconnu
	éviter les préjugés
Etre l'interface entre l'interne et l'externe	connaître toute l'organisation, tout le fonctionnement de l'entreprise
	connaître les objectifs des autres services
	connaître les personnes ressources (objectifs)
	formaliser la communication de ses commerciaux vers les services internes

En associant cette liste de nouvelles compétences à la liste suggérée et retravaillée en présentiel, on obtient une liste de 79 compétences pour lesquelles les experts ont voté au regard des scénarios d'évolution. Les compétences ont été hiérarchisées suivant leur importance.

Les dix compétences (anciennes et nouvelles) qui seront le plus impactées par les facteurs d'évolution sont reprises ci-après (les nouvelles compétences sont en fuchsia) :

- S'adapter au contexte
- Conclure des contrats
- Anticiper les fluctuations du marché
- Connaître les personnes ressources (objectifs)
- Avoir la culture du change management et savoir la transmettre
- Être orienté « résultats »
- Maîtriser le Data Marketing et CRM

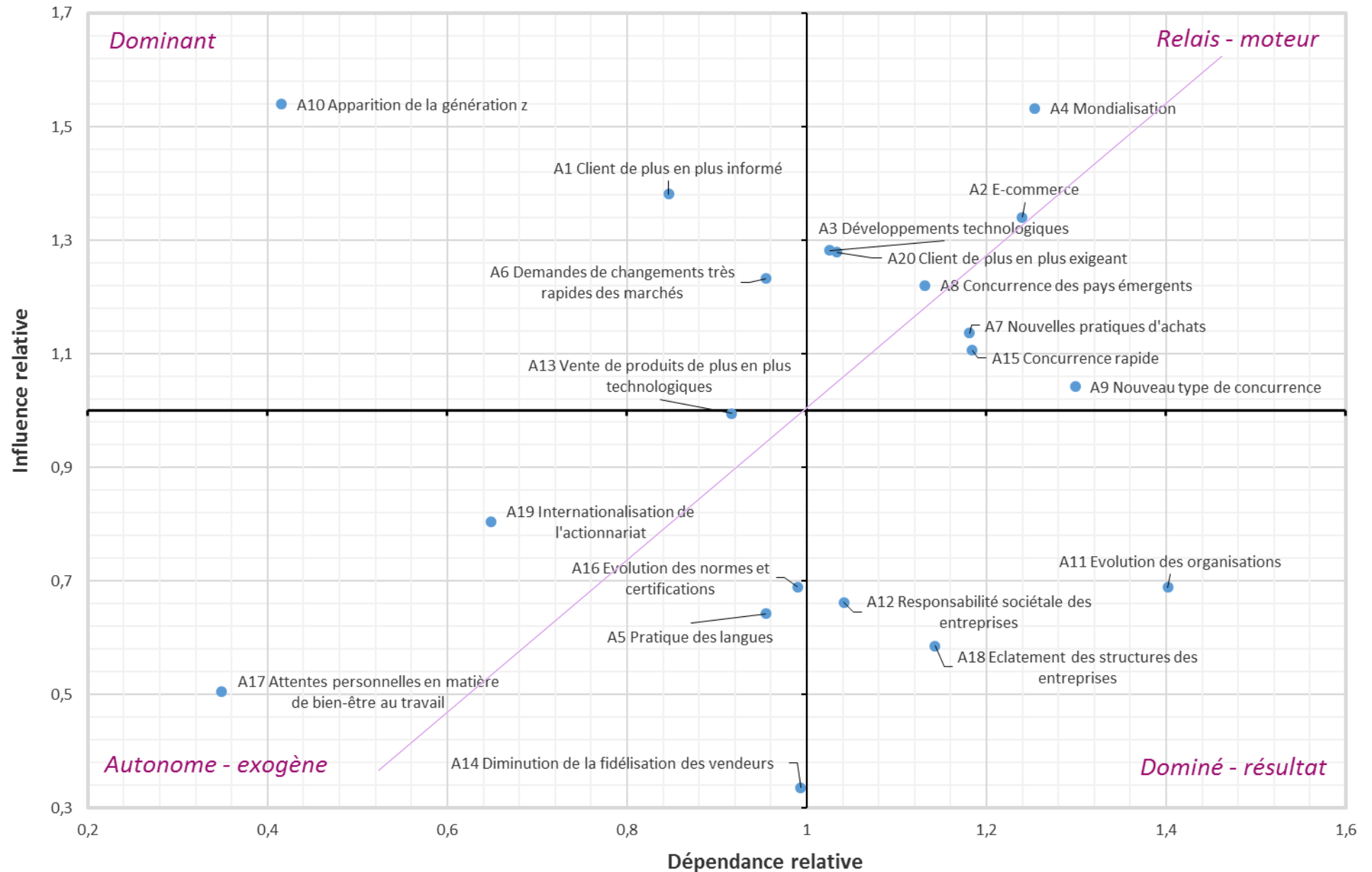
- Utiliser de nouvelles technologies
- Collaborer avec les autres services de l'entreprise
- Être autonome

Les trois nouvelles « compétences » clés pour l'avenir du métier de directeur commercial relevées par les experts seront de connaître les personnes ressources au sein de son entreprise et en externe, d'avoir la culture du change management et de savoir la transmettre et d'utiliser de nouvelles technologies. A noter que ces résultats concordent bien avec les facteurs d'évolution qui ont émergé au cours de ces ateliers.

FACTEURS D'ENVIRONNEMENT ISSUS DU BRAINSTORMING

Facteurs d'environnement issus du brainstorming		Important	Dominant
1	Concurrence des pays émergents	X	X
2	Eclatement des structures des entreprises	X	
3	Evolution des normes et certifications	X	
4	Gestion des risques endogènes/exogènes		
5	E-commerce	X	X
6	Développements technologiques	X	X
7	Client de plus en plus exigeant	X	X
8	Client de plus en plus informé	X	X
9	Responsabilité sociétale des entreprises		
10	Nouveau type de concurrence	X	
11	Evolution des organisations	X	
12	Mondialisation	X	X
13	Contraintes environnementales		
14	Diminution de la fidélisation des vendeurs	X	
15	Concurrence rapide	X	
16	Apparition de la génération « z »	X	X
17	Attentes personnelles en matière de bien-être au travail	X	X
18	Marketing plus agressif		
19	Allongement durée de vie en bonne santé		
20	Personnalisation des produits		
21	Responsabilité sociétale des entreprises	X	
22	Utilisation des réseaux sociaux		
23	Demande de produits issus de circuits courts		
24	Nouvelles pratiques d'achats	X	
25	Dérégulation légale		
26	Importance grandissante du bien-être au travail au niveau légal		
27	Dématérialisation des prestations		
28	Biz clubs		
29	Explosion des start-up commerciales		
30	Vente de produits de plus en plus technologiques	X	X
31	Internationalisation de l'actionnariat	X	X
32	Prise de conscience du rôle du vendeur dans l'innovation		
33	Pratique des langues	X	
34	Demandes de changements très rapides des marchés	X	X

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES FACTEURS DE CHANGEMENT DU MÉTIER DE DIRECTEUR COMMERCIAL À L'HORIZON 2020, EN FONCTION DE LEURS DÉPENDANCE ET INFLUENCE RELATIVES



PLAN D' ACTIONS SUGGÉRÉES PAR LES EXPERTS AFIN DE SE PRÉPARER AU CHANGEMENT ET/OU DE FACILITER SON ÉMERGENCE

FACTEURS D'EVOLUTION	SCENARII RETENUS	ACTIONS
<p>1. Apparition de la génération « z »</p>	<p>En 2020, les z influenceront le fonctionnement des « x » et « y ». Les soft skills vont devenir très importantes dans le management.</p>	<p>Renforcer la sensibilisation des futurs managers « z » durant leurs études, à la différence entre leurs aspirations et la réalité de terrain.</p> <p>Inclure, dans le cursus des futurs managers « z », un module de communication intergénérationnelle car les capacités à communiquer seront très importantes, à la fois pour les x et y et chez les « z ».</p> <p>Intégrer, dans le cursus des futurs managers « z », un module permettant d'améliorer la connaissance de soi.</p> <p>Veiller à effectuer des recrutements "mixtes" afin que les seniors "tempèrent" les différences intergénérationnelles pour que les équipes z se composent à la fois de juniors et de seniors.</p> <p>Mettre à disposition des plans d'évolution de carrière dans les entreprises.</p> <p>Anticiper le turnover (par des systèmes de rétention - plans de carrière - et capacités à accueillir).</p> <p>Renforcer la capacité de l'entreprise à attirer les gens, en donnant une image attractive de l'entreprise (éthique, valeurs de l'entreprise, chemin possible, ...).</p>
<p>2. Vente de produits de plus en plus technologiques</p>	<p>En 2020, le commercial devra être compétent autant en technologie qu'en vente pour faire face à la présence des produits de plus en plus technologiques tels que les objets connectés.</p>	<p>Effectuer un véritable travail de marketing pour attirer les vrais talents technologiques dans les entreprises technologiques.</p> <p>Doter le commercial de la technologie de l'entreprise (tablette, ...)</p> <p>Organiser des formations en entreprise pour développer les compétences d'interaction avec des spécialistes (le commercial se fait accompagner par un spécialiste de la technologie de pointe) afin que le commercial soit capable d'ensuite faire ressortir les caractéristiques techniques pointues avancées par le spécialiste ou alors recruter un spécialiste et ensuite le former à la vente.</p> <p>Développer des capacités de collaboration en favorisant le travail en équipe et donc veiller à développer les capacités de coordination entre les différents services ou les différentes personnes.</p>

3. Client de plus en plus informé	En 2020, le client sera tellement bien informé que le commercial devra adapter sa stratégie de vente et il deviendra un partenaire/expert solution pour le conseiller	Former le commercial afin qu'il soit capable de réaliser une analyse plus poussée du besoin du client, de sa situation, du marché.
		Outils le commercial afin qu'il puisse anticiper les besoins du client, faire preuve de co-création avec le client.
		Développer un service de veille au sein de l'entreprise sur les prospects clients pour documenter le commercial sur le client pour qu'il soit "guidé" avant d'arriver chez le client et qu'il puisse lui proposer la solution la plus adaptée.
4. Demandes de changements très rapides des marchés	En 2020, la demande de changement des marchés et sa personnalisation des produits va s'accroître et va demander une meilleure flexibilité des lignes de production. Les entreprises vont se diriger vers une culture du « change management ».	Organiser des formations visant à favoriser la culture du changement.
		Élargir les services offerts aux clients (location, entretien, ... en plus de la vente).
		Associer le client dans le développement du produit, stimuler la créativité au niveau des équipes et l'acceptation de la créativité au niveau du management.
		Le manager doit organiser le retour client et intégrer/développer les techniques de cadrage, de projection, de créativité avec son client, en permanence. Cela devra être "raccroché" à la veille.
5. Développements technologiques	En 2020, les développements technologiques augmenteront. De ce fait, les entreprises devront faire preuve de plus de flexibilité dans leur relation avec la clientèle.	Eduquer les autres profils de l'entreprise au "contact client" (manager commercial). Le manager doit créer cette perméabilité afin d'être plus flexible.
		Pouvoir vendre en interne, au sein de l'entreprise, son idée, son projet (développer une orientation client interne et externe!).
		Avoir à sa disposition des outils de marketing stratégiques qui permettent de positionner les produits par rapport à l'évolution du marché.

6. Client de plus en plus exigeant	<p>En 2020, le client sera de plus en plus attentif au rapport qualité-prix et il voudra, en plus, des solutions individualisées, des produits durables, locaux,...</p>	<p>Maitriser les réseaux sociaux pour pouvoir individualiser le contact et trouver le bon argument (orienter l'argumentaire suivant les valeurs de la cible).</p> <p>Créer un département capable d'analyser le profil des clients.</p> <p>Développer la stratégie commerciale pour pouvoir aborder les clients de manière adaptée.</p> <p>Revoir les manières de segmenter la clientèle.</p>
7. Concurrence des pays émergents	<p>En 2020, les pays émergents vont subir la concurrence de nouveaux pays émergents (Afrique). On assistera à la création de partenariats internationaux.</p> <p>En 2020, face à la montée de la concurrence des pays émergents, on assiste à une relocalisation de la production dans les pays européens et une délocalisation des services.</p>	<p>Intégrer la notion de coût total dans le conseil au client (calcul de la rentabilité pour le client) pour ramener des marchés.</p> <p>Travailler sur l'évolution des produits, aider à faire évoluer le produit vers plus de valeur après avoir capté ce qui a le plus de valeur pour les clients, se sortir par le haut, se différencier des autres.</p> <p>Faire du lobbying en s'associant (groupement d'intérêts d'entreprises).</p> <p>Développer des capacités de coopération avec l'idée de « faire moins mais mieux » (qualité).</p> <p>Développer des contacts collaboratifs.</p>
8. Mondialisation	<p>En 2020, la mondialisation va s'accroître en provoquant des modes de décision centralisés et des modes de production / commercialisation décentralisés.</p>	<p>Maitriser des langues étrangères.</p> <p>Avoir des connaissances multiculturelles.</p> <p>Développer des échanges multiculturels lors des études (AWEX).</p> <p>Organiser des formations au management de l'influence afin de savoir comment influencer le groupe (si je suis une entreprise en Wallonie dépendant d'un groupe international et représentant un petit morceau du groupe).</p> <p>Développer la capacité à mener des alliances : alliances au sein d'une chaîne de partenariats pour remporter des marchés mondiaux, vente en réseaux, capacité de coopération indispensable.</p>

<p>9. E-commerce</p>	<p>En 2020, l'e-commerce en B to B va émerger et va devenir une nouvelle base pour le commerce.</p>	<p>Avoir une vision complète de l'influence nécessaire en faisant le lien avec le marketing dans la position des produits, en analysant les données de vente, en faisant le lien avec les facteurs de vente qui influencent les ventes sur internet, en sachant comment analyser une évolution des ventes B to B, ... afin de maximaliser les ventes en ligne.</p> <p>Favoriser la fidélisation. Par exemple, se limiter à la présentation des produits en ligne, sans les prix, mais pas vente en ligne car négociations possibles, que choisir ? L'e-commerce ne serait alors qu'une vitrine dans le B to B ?</p> <p>Développer des nouveaux moyens de communication avec le client : avoir une réflexion sur sa stratégie commerciale en ligne ou non, être attentif à l'e-réputation et à l'e-marketing.</p> <p>Faire appel à des consultants spécialisés de manière ponctuelle.</p>
<p>10. Attentes personnelles en matière de bien-être au travail</p>	<p>En 2020, le bien-être au travail évoluera vers un équilibre vie privée/vie professionnelle associé à une demande d'évolution de gestion de carrière personnelle (nouvelles compétences, autonomie, responsabilités, quête de sens,...).</p>	<p>Adapter la réglementation du télétravail, du contrôle ("pistage") des commerciaux.</p> <p>Améliorer le catalogue des formations continues pour les managers (autonomie, quête de sens, ...) car l'aspect management est encore plus important quand les attentes en matière de bien-être augmentent.</p> <p>Renforcer le rôle du directeur commercial pour offrir un package plus large pour attirer des commerciaux (panel d'incentives à mettre à disposition des commerciaux), management bienveillant, c'est-à-dire sortir du management par le stress (feedback sur les activités, partir de la personne pour l'aider à progresser, ...).</p> <p>Développer un processus d'évolution continue en faisant le point régulièrement avec les gens.</p> <p>Organiser des formations orientées coaching permettant au directeur commercial d'être plutôt orienté coaching pour le développement de son équipe plutôt qu'un encadrement directif.</p> <p>Renforcer le cadre légal (législation sociale).</p> <p>Améliorer le dialogue avec le département pour ne pas promettre n'importe quoi à ses commerciaux.</p> <p>Savoir convaincre un service RH de l'utilité de faire des formations continues</p>

11. Internationalisation de l'actionariat	En 2020, l'internationalisation de l'actionariat est en cours et a un impact sur la culture business. Elle est source d'innovation et d'aide à la pénétration de nouveaux marchés.	Organiser des formations en langues.
		Organiser des formations à l'interculturalité (apprendre à avoir la même manière de comprendre les valeurs de l'entreprise).
		Développer une culture business pour aider son directeur général à préparer son conseil d'administration, comprendre la valeur, la stratégie d'entreprise, le moteur d'une société étrangère.
		Comprendre les rapports de force au sein d'un conseil d'administration pour savoir comment solliciter l'actionnaire pour qu'il fasse relais.
		Rappeler les atouts et points forts de l'entreprise aux partenaires car c'est le rôle du manager de mettre en avant les atouts de l'entreprise et de renforcer son identité.
		Travailler avec les repères d'autres cultures.
		S'adresser à un bon cabinet de droit international pour connaître les us et coutumes.

PROPOSITION DE 40 TÂCHES (COMPÉTENCES)

Motiver l'équipe	Marketing intelligence
S'adapter en permanence à l'évolution des techniques de vente	Maitrise des langues
Etre mobile	Respecter ses engagements en termes de conseil
Etre flexible	Respecter les délais
Collaborer avec les autres services de l'entreprise	Sens de la communication
Argumenter de manière persuasive	Développer une écoute active
S'adapter au changement	Former ses collaborateurs
Innover	S'auto former
Développer son réseau /network	Respecter la déontologie
Être orienté « résultats »	Appliquer la réglementation en vigueur
Manager	Réagir rapidement
Décider	Maitrise de soi
Mener des négociations	Adhérer aux objectifs de l'entreprise
S'adapter au contexte	Anticiper les fluctuations du marché
Gérer un budget	S'adapter aux évolutions technologiques
Gérer un projet voire plusieurs projets à la fois	Entretenir des relations de confiance avec les clients
Data Marketing et CRM	Résister au stress
Établir des priorités	Faire preuve d'un esprit de compétition
Autonome	Aimer les chiffres (analyse des résultats)
Travailler en équipe	Conclure des contrats



SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Pascal DELHALLE, DBM Consulting
Sylvie DELWICHE, HENALUX
Eddy DETOURNAY, Centre de compétence Management & Commerce
Françoise GABRIEL, HELMO
Charles-Henri GAUKEMA, BYSCOT
Vincent LATTANZI, FOREM
Sylvie-Anne PIETTE, ULG
Stacy SCHYNS, IFAPME
Sylvia TROTTA, ULG
Christelle VINCHENT, Centre de compétence Management & Commerce

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Jean-Claude CHALON
Coordination générale
Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi (AMEF), Le Forem

Ida DEKEYSER
Coordinatrice Veille en charge de l'animation des ateliers
Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi (AMEF), Le Forem

Caroline BELOT
Analyste en charge du back office des ateliers
Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi (AMEF), Le Forem

MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi (AMEF), Le Forem

EDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL
Administratrice générale, Le Forem