

LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENTS DES VENDEURS AUTOMOBILES : QUELLES TENDANCES EN 2005 ?

Ce dossier est édité par l'Observatoire de
L'Association Nationale pour la Formation Automobile

Service études et prospectives
108, rue du Moulin des Landes
44985 Sainte-Luce-sur-Loire cedex
02.28.01.08.01

observatoire@anfa-auto.fr

Ont participé à cette édition :

Béatrice Jacques
Aurélie Cucco, consultante

Avec la collaboration de:

Jocelyn Gombault

Edition 11/2005, Sainte-Luce-sur-Loire (44)

SOMMAIRE

Sommaire	2
1- Demande de la direction	3
2- Méthodologie de recueil d'information	3
3- Caractéristiques principales des recrutements effectués entre octobre 2004 et octobre 2005	5
4- Les recrutements de vendeurs : une situation délicate sans être critique.....	6
5- Des difficultés de recrutement, éléments de contexte	9
5-1- <i>Les difficultés de recrutement en fonction des marques</i>	<i>9</i>
5-1-1- Les marques de prestige : des difficultés importantes dues à des exigences élevées en matière de recrutement.....	13
5-1-2- Les marques en baisse peinent à attirer des vendeurs automobiles.....	13
5-1-3- Les marques traditionnelles ou à fort volume de ventes recrutent du personnel peu expérimenté.....	14
5-1-4- Les marques en forte croissance cherchent et attirent des vendeurs expérimentés	15
5-2- <i>L'expérience des vendeurs, une variable clé dans la compréhension des difficultés à recruter.....</i>	<i>16</i>
5-2-1- Les jeunes vendeurs en quête de nouvelles expériences	16
5-2-2- Une forte demande de vendeurs expérimentés	17
5-3- <i>Les difficultés de recrutement en fonction des régions.....</i>	<i>19</i>
5-3-1- La région parisienne	22
5-3-2- Le Nord et l'Est	22
5-3-3- Le bassin parisien (Est et Ouest)	23
5-3-4- Ouest et Sud-Ouest.....	23
5-3-5- Sud-Est et Méditerranée.....	24
6- Raisons explicites et implicites des difficultés de recrutement.....	24
6-1- Des conditions de travail jugées difficiles	26
6-2- Décalage intergénérationnel : un management déstabilisé devant les attentes de la nouvelle génération	27
6-3- La faiblesse du nombre de candidatures liée à un marché caché.....	27
6-4- Uniformisation des rémunérations entre groupe et filiales/succursales	28
6-5- Des perspectives de carrières réduites.....	29
6-6- Une professionnalisation de la gestion des ressources humaines fonction du statut de l'entreprise	29
7- Conclusion	30
Annexes.....	32
1- Les régions selon la typologie UDA.....	32
2- La typologie des marques.....	33

1- DEMANDE DE LA DIRECTION

Les professionnels de l'automobile se plaignent **de difficultés à recruter des vendeurs automobiles et à les maintenir en poste**. Ces remontées du terrain se multiplient depuis quelques mois. Pour autant, **il n'existe pas de relevé précis de ce phénomène et la direction se demande dans quelle mesure ces difficultés sont réelles**.

La direction de l'ANFA souhaite pouvoir **disposer d'éléments tangibles et crédibles** pour apprécier **l'existence et la nature des difficultés mises en avant par les professionnels**. Ces informations lui serviront d'une part, à fournir des arguments pour échanger avec les professionnels et d'autre part, à lui proposer une base de connaissances pour prendre des décisions en matière de communication et/ou de formation.

La direction a fait appel à l'observatoire pour conduire une étude ayant pour objectif :

- 1- De mesurer les difficultés de recrutement des vendeurs dans les entreprises des services automobiles,
- 2- D'identifier les raisons explicites et implicites de ces éventuelles difficultés,
- 3- En fonction des résultats de l'étude, de réfléchir à un plan d'actions en collaboration avec les services compétents du groupe ANFA-GNFA.

2- METHODOLOGIE DE RECUEIL D'INFORMATION

La proposition de l'observatoire a été de coupler une approche qualitative et quantitative :

Approche qualitative : elle a été réalisée au moyen d'entretiens de face à face menés auprès de 20 professionnels de la vente (responsables de site, chefs des ventes, vendeurs, jeunes inscrits en CQP).

- **L'objectif** de cette approche est de **contribuer à une meilleure compréhension des problématiques de recrutement et de turn-over** au sein de la population de vendeurs automobiles.
- Le panel d'entreprises rencontrées est composé de **structures représentant la diversité des entreprises effectuant de la vente automobile** (concessions, succursales, entreprises de marques françaises et étrangères, secteur urbain et rural).

- Cette partie de l'étude, réalisée par une de nos consultantes, Aurélie Cucco, a donné lieu à un rapport de synthèse disponible à l'observatoire.
- Les arguments de l'investigation terrain sont repris dans cette synthèse en étant appuyés par des données chiffrées issues de l'enquête quantitative.

Approche quantitative réalisée au moyen d'une enquête par questionnaire auprès de 600 entreprises par notre prestataire TMO-Régions (CSA).

- 600 concessions¹ distribuant des véhicules particuliers ont été interrogées au moyen d'entretiens téléphoniques. Le **plan de sondage** a été réalisé en prenant en considération **trois critères** :
 - **les marques distribuées** catégorisées en 5 modalités [luxe, forte croissance, croissance en baisse, traditionnelle, autres],
 - **la région de la concession** catégorisée en 5 modalités [région parisienne, Nord et Est, Bassin Parisien (Est et ouest), Ouest et Sud ouest, Sud Est et Méditerranée]
 - **le volume de vente** catégorisé en 4 modalités [<400VO + VN par an, 400 à 999 VO + VN par an, 1000 VO + VN par an, volume indéterminé]. Annexe 1
- Chacune des concessions interrogées était amenée à **caractériser son équipe de vente** (nombre de commerciaux et ancienneté) et à décrire **le recrutement de la dernière personne embauchée** (département administratif de la personne, âge, diplôme, échelon, type de contrat, moyens de recrutement, nombre de candidatures reçues pour le poste, évaluation des qualités professionnelles de la personne). L'établissement était également questionné **sur sa volonté à recruter des jeunes issus de formation et à former des jeunes**. Plusieurs questions sur **le turn-over, sur les intentions de recrutement pour les 6 prochains mois** et sur **l'appréciation de critères de difficultés de recrutement** (critères liés à l'entreprise ou au marché de l'emploi) complètent le questionnaire .

¹ Cet échantillon a été réalisé à partir de la base de données de Sales Factory, laquelle recense 4100 distributeurs de véhicules particuliers.

3- CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES RECRUTEMENTS EFFECTUES ENTRE OCTOBRE 2004 ET OCTOBRE 2005

Parmi les **600 établissements interrogés**, **300 ont recruté** au moins 1 professionnel de la vente automobile entre octobre 2004 et octobre 2005. Le nombre de personnes recrutées s'élève à **569 personnes**, soit un ratio de près de 1 recrutement par établissement (0,95 exactement). Les **intentions de recrutement** pour les **6 mois à venir s'élèvent à 196 postes (de novembre 2005 à avril 2006)**. Si l'on rapporte ces éléments à la population globale du fichier de Sales Factory (4100), le nombre de commerciaux embauchés sur la période considérée s'élèverait à 3888² et les intentions d'embauche pour la période de novembre à avril à 1339³.

Les personnes recrutées se voient majoritairement proposées **un contrat un durée indéterminée (92%)**. **30% des embauches** ont été réalisées dans le cadre **d'une création de poste** (70% dans le cadre d'un renouvellement). Les entreprises ont recours principalement **au relationnel (42%)** et **à l'annonce presse (41%) pour recruter**. Les établissements reçoivent **en moyenne 7,3 candidatures par poste**, tous moyens de recrutement confondus.

Les concessions privilégient très largement l'expérience au diplôme dans leur recrutement : **78% des commerciaux recrutés avaient déjà une expérience professionnelle dans l'automobile ou ailleurs** sans compter la période d'apprentissage ou le contrat de qualification.

² Estimation du nombre de recrutements de la population totale à partir de l'échantillon : $(4100 * 569) / 600$.

³ Estimation du nombre d'intentions d'embauche de la population totale à partir de l'échantillon $(4100 * 196) / 600$.

4- LES RECRUTEMENTS DE VENDEURS : UNE SITUATION DELICATE SANS ETRE CRITIQUE

Si l'on se réfère à l'enquête sur les besoins de main d'œuvre de l'UNEDIC (BMO), **les métiers de vendeurs hors alimentaire et de représentants font partie des 15 métiers pour lesquels les projets de recrutements sont les plus élevés et pour lesquels les employeurs signalent le plus de difficultés à recruter**. En effet, dans 58% des cas, les entreprises déclarent que les métiers de représentants sont difficiles à recruter. **C'est le 7^e métier le plus difficile à recruter** (derrière les maçons, infirmières, ouvriers BTP, aides soignants, cuisiniers et routiers). Même si ces données de contexte ne concernent pas spécifiquement la population de commerciaux automobiles, elles permettent de situer d'emblée la conjoncture des métiers de la vente en France en 2005. (enquête Unedic - BMO 2005)

Dans l'enquête BMO, il est demandé à l'entreprise de spécifier par fonction le nombre prévu de personnes à recruter dans l'établissement pour l'année suivante. Puis la difficulté à recruter est appréciée à partir de la question « avez-vous des difficultés à recruter pour ces postes ? ». Dans notre démarche, **pour tester l'hypothèse selon laquelle il y aurait des difficultés de recrutement de commerciaux automobiles en France**, plusieurs indicateurs objectifs et plus subjectifs ont été sélectionnés :

Les indicateurs factuels :

- **Intentions de recrutement non pourvu ;**
- **Nombre de candidatures reçues ;**
- **Département d'origine de la personne recrutée ;**
- **Satisfaction des établissements quant aux qualités professionnelles des personnes recrutées ;**
- **Correspondance entre l'expérience professionnelle de la personne et celle requise pour le poste ;**

Ainsi, seront considérés comme indice de difficulté de recrutement :

De nombreuses intentions de recrutement non pourvues, un nombre restreint de candidatures reçues, un recrutement en dehors du département de l'entreprise et une satisfaction moyenne de la qualité des professionnels recrutés

Les indicateurs perçus :

- **Difficultés de recrutement perçues**

Deux questions permettent d'apprécier la difficulté à recruter :

- En début de questionnaire, « Précisément, rencontrez-vous plus de difficultés à recruter certaines spécialités de commerciaux ? »
- En fin de questionnaire, « Pensez-vous qu'il existe des difficultés de recrutement en vente automobile sur le marché de l'emploi ? »

- **Turn-over perçu**

- Diriez-vous que le turn-over dans la profession de commercial automobile est :
 - plus importants ces deux dernières années
 - stable depuis deux années
 - moins important ces deux dernières années

L'ensemble de ces indicateurs figure dans le tableau suivant. Sont présentées les données observées à travers l'enquête quantitative et une proposition d'interprétation.

Indicateurs	Observations	Interprétation
Les intentions de recrutement non pourvues	<ul style="list-style-type: none"> - D'octobre 2004 à octobre 2005, 44 postes n'ont pas été pourvus sur 613 intentions de recrutements (11 postes pour les entreprises n'ayant pas embauché et 33 pour celles ayant recruté). Ces postes non pourvus représentent 7,2% des intentions sur l'échantillon considéré dans cette étude. - 93% des entreprises n'ayant pas embauché ne présentaient pas de projets de recrutement - 91% des entreprises ayant embauché ont pourvu l'ensemble des postes à pourvoir 	<p>Si l'on rapporte cet échantillon à la population globale des concessions répertoriées dans le fichier de Sales Factory (4100), 300 postes n'auraient pas été pourvus en France sur 4188⁴ intentions de recrutement. Sur la période considérée un potentiel d'emploi supplémentaire aux recrutements de commerciaux réalisés est donc mis en évidence. Mais globalement, les entreprises qui souhaitaient recruter sont parvenues à trouver du personnel.⁵</p>
Le nombre de candidatures reçues	<ul style="list-style-type: none"> - Les concessions reçoivent en moyenne environ 7,3 candidatures par poste (12 candidatures quand elles utilisent l'annonce presse) - 51% des concessions estiment ne pas avoir reçues suffisamment de candidatures pour faire leur choix 	<p>Les données d'évolution n'étant pas disponibles, il est difficile d'interpréter la faiblesse ou la force du nombre de candidatures reçues. Toutefois, un exemple chiffré des difficultés à recruter peut être extrait du rapport d'A.Cucco : « une offre d'emploi « vendeur VO 3 ans d'expérience » a donné lieu à un retour de 15 candidatures pour 50 candidatures en retour il y a 3 ou 4 ans) »⁶</p>
Département d'origine de la personne recrutée	<ul style="list-style-type: none"> - 79% des commerciaux recrutés proviennent du département administratif de l'entreprise. 	<p>La majorité des concessions parvient à trouver sa main d'œuvre localement</p>
Satisfaction quant aux qualités professionnelles de la personne recrutée	<ul style="list-style-type: none"> - 78% des concessions estiment que les qualités professionnelles de la personne recrutée sont satisfaisantes 	<p>La majorité des concessions est satisfaite de la qualité des recrutements effectués</p>
Correspondance entre l'expérience professionnelle de la personne et celle requise pour le poste	<ul style="list-style-type: none"> - 76% des concessions déclarent que l'expérience de la personne correspond à celle définie pour le poste 	<p>Pour la majorité des concessions, l'expérience de la personne embauchée correspond au profil de poste.</p>
Difficultés perçues	<ul style="list-style-type: none"> - 55% des concessions pensent qu'il n'existe pas de difficulté de recrutement en vente automobile sur le marché de l'emploi - 72% ne rencontrent pas de difficulté à recruter sur des postes spécifiques 	<p>Qu'elles aient recruté ou non, la moitié des entreprises pense qu'il existe des difficultés de recrutement. Pour autant, ¾ des entreprises ayant embauché déclarent n'avoir pas eu de difficultés à embaucher.</p>
Turn-over perçu	<ul style="list-style-type: none"> - 63% des concessions considèrent que le turn-over est stable, voire moins important depuis ces deux dernières années 	<p>La fidélisation du personnel ne semble pas être une problématique pour la majorité des entreprises.</p>

⁴ Estimation du nombre d'intentions de recrutement d'octobre 2004 à octobre 2005 de la population totale à partir de l'échantillon : (4100*613)/600.

⁵ L'enquête recrutement de 2002 révélait, sur l'échantillon considéré, un potentiel de 32% de recrutements supplémentaires (tous postes confondus).

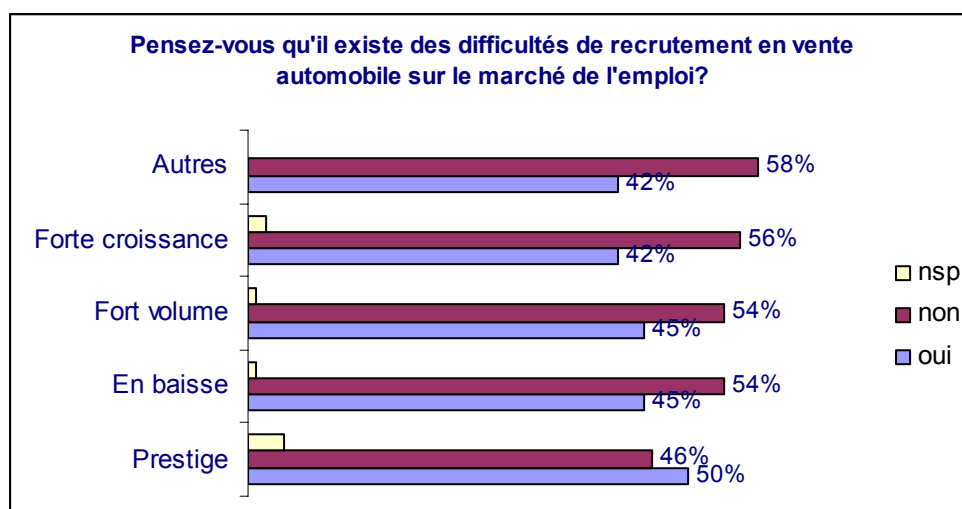
⁶ Tous postes confondus l'enquête recrutement de 2002 montrait que les établissements recevaient en moyenne 6 candidatures par poste.

Si l'on considère les éléments présentés dans le tableau ci-dessus, **les difficultés en matière de recrutement existent mais elles ne paraissent pas aussi alarmantes que le laissent entendre certains professionnels.** Certes, les indicateurs comme l'évaluation plutôt négative du nombre de candidatures reçues ou le fait que certaines entreprises ne parviennent pas à recruter l'ensemble du personnel montrent qu'il existe des difficultés **mais globalement la situation ne semble pas avoir encore atteint un seuil critique.** Ce point de vue global est aussi partagé par la consultante ayant mené l'enquête sur le terrain : « *aujourd'hui, le niveau de turn-over et les difficultés de recrutement ne semblent pas être suffisamment aigues pour créer de véritables électrochocs* ». Toutefois, sur la période considérée un **potentiel d'emploi supérieur aux recrutements de commerciaux réalisés a été mis en évidence.**

Ces éléments de cadrage sont toutefois à nuancer en fonction des situations des concessions. **Par une approche privilégiant une articulation entre les spécificités des entreprises (marques distribuées et localisation) et le marché du travail, il est possible de mieux caractériser ces difficultés.** C'est donc cette perspective que nous suivrons dans la partie suivante.

5- DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT, ELEMENTS DE CONTEXTE

5-1- Les difficultés de recrutement en fonction des marques



Ce sont les concessions distribuant des marques de prestige qui perçoivent le plus de difficultés de recrutement.

Source : enquête recrutement vendeur, 2005

Dans le tableau suivant, une série d'indicateurs est présentée selon la typologie des marques retenue pour cette étude. Pour chacun d'entre eux, la valeur la plus faible apparaît dans une cellule de couleur jaune et la plus forte dans une cellule de couleur orange. La dernière colonne présente la valeur moyenne de l'indicateur en question et permet ainsi des comparaisons. A la suite du tableau, une synthèse des principales caractéristiques des marques est proposée.

	Prestige	Forte croissance	Traditionnelle	En baisse	Autres	Total
Poids dans l'échantillon	8%	18%	32%	18%	23%	100%
Effectif salarié moyen	31	15	60	25	24	35
Nb moyen de commerciaux dans l'équipe de vente	3,6	2,9	6,9	3,8	4,1	4,7
Ancienneté moyenne des commerciaux	6,7	5,7	8,7	7,3	6,9	7,4
Statut le plus représenté	54% de cadre	52% d'employés	47% d'agents de maîtrise	46% d'employés	37% d'agents de maîtrise	35% d'employés 38% d'AM 27% de cadres
% d'entreprises ayant recruté des commerciaux	38%	45%	65%	44%	44%	50%
Correspondance entre le département de la personne recrutée et celui de l'établissement	61%	81%	84%	75%	75%	79%
% de création de poste	42%	37%	23%	25%	37%	30%
% d'entreprises ayant réussi à recruter par annonce presse	37%	21%	31%	30%	26%	28%
% d'entreprises ayant réussi à recruter par relationnel	31%	48%	41%	46%	54%	45%
Nombre moyen de candidatures reçues	6,1	5,1	8,9	7,1	6,5	7,3
% d'entreprises estimant avoir reçu suffisamment de candidatures intéressantes pour faire son choix	21%	57%	42%	45%	44%	44%
Age moyen de la personne recruté	30,0	31,1	29,4	29,6	30,4	30,0
% de non-répondants (NSP) à la question du dernier diplôme de la personne recrutée	32%	52%	38%	37%	46%	41%
% de répondant ayant recruté une personne ayant une spécialité automobile (sans compter les non-réponses)	77%	67%	51%	40%	42%	51%

	Prestige	Forte croissance	Traditionnelle	En baisse	Autres	Total
% d'entreprises pour lesquelles l'expérience de la personne recrutée correspond à celle définie pour le poste	79%	86%	69%	68%	85%	76%
% d'entreprises ayant recruté une personne avec expérience	89%	79%	72%	94%	77%	78%
% d'entreprises prêtes à recruter un jeune issu de formation sans expérience professionnelle	27%	36%	51%	50%	51%	47%
% de turn-over en fonction de l'effectif de l'équipe commerciale	10%	13%	13%	15%	13%	13%
% des départs par démission	72%	76%	68%	64%	58%	66%
% d'entreprises estimant qu'il existe des difficultés de recrutement	50%	42%	45%	45%	42%	44%
% d'entreprises ayant actuellement des jeunes en formation commerciale	40%	36%	44%	32%	36%	38%
% de jeunes en formation CQP	40%	25%	39%	32%	23%	32%
% de jeunes en BTS	26%	37%	32%	29%	45%	35%
% de jeunes en Bac pro	30%	16%	22%	25%	19%	22%
% d'entreprise ayant accueilli des jeunes en formation de vendeur ces trois dernières années	42%	36%	45%	33%	36%	39%

Indicateurs « en vert » : ensemble de l'échantillon, soit 600 entreprises répondantes

Indicateurs « en grisé » : partie de l'échantillon composée des entreprises ayant recruté, soit 300 entreprises

5-1-1- Les marques de prestige : des difficultés importantes dues à des exigences élevées en matière de recrutement

*Cette catégorie représente **8%** de l'échantillon et présente en moyenne un effectif salarié de **31 personnes**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne de **3,6 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une **majorité de cadres (54%)**. L'ancienneté des commerciaux **est plus faible** que dans les autres marques (6,7 ans contre 7,4 en moyenne).*

Les marques de prestige se distinguent des autres marques par **des exigences de recrutements plus élevées** : elles **recrutent des personnes plus âgées et plus expérimentées**. Elles embauchent également du personnel provenant davantage d'un département autre que celui de l'établissement. Ce sont aussi ces entreprises qui caractérisent le mieux les recrutements effectués en termes de diplôme et qui recrutent le plus des professionnels formés à la vente. Ces exigences en matière de recrutement expliquent certainement le fait que cette catégorie d'entreprise déclare la correspondance la plus forte entre les diplômes de la personne recrutée et le profil déterminé. **Elles sont également moins prêtes que les autres à embaucher des jeunes sans expérience professionnelle**. Pour autant, leur effort de formation en direction des jeunes est supérieur à la moyenne et elles ont recours majoritairement à des jeunes en formation CQP.

Cette catégorie d'entreprises recrute majoritairement par **annonce presse**. Toutefois, elle ne reçoit pas le nombre de candidatures le plus important. Ainsi, les marques de prestige réceptionnent en moyenne 12,5 candidatures alors que les marques traditionnelles en reçoivent 14,5 en moyenne par ce moyen de recrutement. C'est également la catégorie qui est la moins satisfaite du nombre de candidatures reçues. Ce sont les entreprises qui déclarent avoir **le plus de difficultés de recrutement** mais qui présentent **le taux de turn-over le plus faible**.

5-1-2- Les marques en baisse peinent à attirer des vendeurs automobiles

*Cette catégorie représente **18%** de l'échantillon et présente en moyenne un effectif salarié de **25 personnes**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne de **3,8 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une **majorité d'employés (52%)**. L'ancienneté des commerciaux est plus faible que la moyenne des autres marques (6,9 ans).*

Les marques en baisse recrutent **du personnel n'ayant pas nécessairement une formation en vente** et sont insatisfaites quant à la correspondance entre le diplôme requis et celui du candidat. 1/3 d'entre elles (la plus forte proportion) déclarent ne pas avoir réussi à embaucher une personne ayant l'expérience

professionnelle souhaitée. Si elles recrutent **très peu de personnel sans aucune expérience, la majorité de leurs recrutements présente moins de deux ans d'expérience (35% contre 18% en moyenne)**. Ce sont les entreprises qui ont également le moins de jeunes en formation.

Cette catégorie enregistre **le taux de turn-over le plus important (15%)**.

5-1-3- Les marques traditionnelles ou à fort volume de ventes recrutent du personnel peu expérimenté

*Cette catégorie représente **32%** de l'échantillon et présente en moyenne un effectif salarié de **60 personnes**. **L'équipe de commerciaux** est composée en moyenne de **6,9 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une majorité **d'agents de maîtrise (47%)**. Ces marques ayant un effectif important spécialisent davantage leurs commerciaux. Tandis que dans les autres catégories de la typologie, 2 commerciaux sur 3 sont polyvalents (VN-VO), seule la moitié des commerciaux est polyvalente dans les marques traditionnelles. **L'ancienneté des commerciaux est plus forte que dans les autres marques (8,7 ans)**.*

Les marques traditionnelles recrutent dans le département de l'établissement, des commerciaux **les moins expérimentés et en moyenne les plus jeunes**. En effet, 45% des commerciaux recrutés par ces concessions n'ont pas d'expérience professionnelle dans l'automobile alors que dans les autres marques ce pourcentage n'excède pas 30%. De plus, **de nombreuses personnes recrutées ne présentent aucune expérience (28% contre 22% en moyenne)**. Ce sont aussi ces entreprises qui déclarent le plus, **être prêtes à recruter des jeunes sans expérience et dont l'effort de formation est le plus important**. Elles ont recours majoritairement à des jeunes en formation CQP. Ces entreprises semblent respecter davantage que les autres marques les statuts de la convention collective. Elles ont davantage de difficultés à recruter des vendeurs VN et des vendeurs secteurs VO et VN.

Cette catégorie d'entreprises recrute par annonce presse, relationnel mais également a recours, plus que les autres marques, aux établissements de formation (ce qui paraît logique si l'on considère que plusieurs marques disposent d'écoles de vente constructeur). Elle reçoit en moyenne le plus de candidatures par poste et sa satisfaction quant au nombre de candidatures reçues est plus faible que la moyenne.

5-1-4- Les marques en forte croissance cherchent et attirent des vendeurs expérimentés

*Cette catégorie représente **18%** de l'échantillon et présente en moyenne un **effectif salarié de 15 personnes**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne de 2,9 salariés et est caractérisée par l'emploi d'une majorité **d'employés (52%)**. L'ancienneté des **commerciaux est la plus faible ancienneté repérée (5,7 ans contre 7,4 en moyenne)**.*

Les entreprises de marque en forte croissance recrutent **des commerciaux plus expérimentés et en moyenne les plus âgés**. Ces entreprises connaissent le moins la convention collective (échelon de leurs salariés), les diplômes et les qualifications. Elles forment peu de jeunes et ne sont pas prêtes à embaucher des jeunes sans expérience.

Cette catégorie d'entreprise recrute majoritairement **par relationnel**, ce qui explique le faible nombre de candidatures qu'elle reçoit (5,1). Elle déclare plus que les autres catégories être satisfaite du nombre de candidature reçues, de la correspondance entre l'expérience du candidat et celle requise pour le poste et ne pas avoir de difficultés de recrutement. Si elle présente un taux de turn-over dans la moyenne, c'est la catégorie qui connaît le plus de démissions. Cette catégorie est la seule qui considère majoritairement (57%) que le niveau de rémunération proposé dans l'entreprise peut influencer sur les difficultés de recrutement.

La marque distribuée par la concession est un élément de différenciation des pratiques de ressources humaines. En fonction du prestige de la marque, de son dynamisme commercial, la concession sera plus ou moins attractive pour un vendeur. A.Cucco rapporte que « la séparation entre les marques françaises et étrangères est importante : les vendeurs issus d'une marque étrangère, surtout en expansion, intégreront très rarement une marque française. L'attraction des vendeurs aux marques étrangères en expansion démontrent l'importance de la rémunération dans la motivation des vendeurs. Il existe également une très grande séparation entre les marques traditionnelles et les marques de prestige : « l'échange » de vendeurs entre ces 2 mondes est quasiment nul, ce qui pourrait expliquer également la plus grande difficulté des marques de prestige à recruter, car ces dernières recherchent en priorité des vendeurs expérimentés. »

5-2- L'expérience des vendeurs, une variable clé dans la compréhension des difficultés à recruter

Les résultats quantitatifs présentés ci-dessus confirment la plupart des informations recueillies par entretiens auprès des professionnels des entreprises. Aurélie Cucco apporte une distinction dans **les pratiques de recrutement et de turn-over en fonction de l'expérience des vendeurs**, celle-ci étant mise en perspective des marques distribuées. Selon sa compréhension des phénomènes, il importe de distinguer les jeunes vendeurs des vendeurs confirmés (5 ans d'expérience). **Les jeunes vendeurs sont davantage mobiles que leurs aînés, à la recherche de rémunérations plus alléchantes et d'une ambiance de travail leur procurant du plaisir. Les vendeurs plus expérimentés représentent la cible la plus recherchée par les entreprises et aussi la plus difficile à recruter en raison d'une moindre mobilité.** Ils quittent généralement leur entreprise pour une évolution professionnelle (potentiel de vente plus important, pour occuper un poste de chef de vente) ou par usure.

5-2-1- Les jeunes vendeurs en quête de nouvelles expériences

Le recrutement des jeunes vendeurs

L'enquête terrain a montré que « **les concessions appartenant à un groupe, les filiales ou succursales ne rencontrent aucune difficulté à recruter des vendeurs débutants.** Ces acteurs semblent placer beaucoup d'espoir dans la formation initiale pour pallier les départs prévus ou imprévus. Cette situation n'est pas applicable à toutes les structures. En effet les marques de prestige et les petites concessions indépendantes ne semblent pas avoir les mêmes opportunités ». Les résultats de l'enquête quantitative confirment que « **les marques de prestige recherchent moins de jeunes vendeurs que les marques généralistes.** La nature de la clientèle leur fait préférer les vendeurs expérimentés jugés plus capables de représenter le sérieux de la marque. **Les petites concessions indépendantes, les marques en baisse attirent peu de jeunes en raison d'un potentiel de véhicules à vendre jugé trop faible.** Ces concessions hésitent même à intégrer un jeune en formation qui leur coûtera plus cher qu'un vendeur en CDI [*32% des concessions en baisse forment actuellement des jeunes (contre 44% pour les marques traditionnelles)*]. Elles ont alors tendance à « ouvrir » les profils à de jeunes commerciaux ne provenant pas de l'automobile [*19% des personnes recrutées dans les marques en baisse*]

ont une expérience dans un autre secteur d'activité que l'auto (contre 14% en moyenne)]. Mais cette démarche vers de nouveaux profils a ses limites car le métier demande aujourd'hui un bon niveau de culture générale et certaines connaissances pointues ». [29% des marques en baisse se déclarent très satisfaites des qualités professionnelles de la personne recrutée (contre 37% pour les marques de luxe et contre 34% en moyenne)].

Le turn-over des jeunes vendeurs

Selon les propos des professionnels, « **depuis une dizaine d'années, le turn-over des jeunes s'accélère avec un taux de rotation de deux ans.** Plusieurs vendeurs de 30 ans ont déjà 5 ou 6 employeurs à leur actif. **Les jeunes n'hésitent pas à changer d'employeur dès que les ventes ralentissent (sous 2 ou 3 mois), imaginant des conditions plus fastes ailleurs.**

Les vendeurs bougent quand le commerce est calme. La baisse de performance personnelle liée à un marché peu porteur peut entraîner une baisse de moral. Or, le vendeur a besoin de réaliser un bon niveau de vente pour conserver son entrain. Une période creuse qui dure poussera le jeune vendeur à aller voir ailleurs pour retrouver du plaisir et un meilleur potentiel financier. Or, en période calme, les niveaux des ventes (et donc des rémunérations) sont souvent identiques dans toutes les concessions, ce qui pourra alors pousser le vendeur à changer encore une fois de structure (illusion due au manque d'expérience dans le fonctionnement du marché).

Devant les risques de zapping de la jeune génération de vendeurs, les employeurs cherchent à recruter des personnes plus « âgées et installées », celles dont les contraintes familiales et financières les encouragent à la stabilité. »

5-2-2- Une forte demande de vendeurs expérimentés

Le recrutement des vendeurs expérimentés

« **Le recrutement des vendeurs confirmés serait plus difficile du fait d'un turn-over plus limité.** Les candidatures spontanées des vendeurs expérimentés sont très rares et **c'est surtout par le biais du bouche à oreille entre vendeurs et via le débauchage que sont recrutés les vendeurs** [65% des commerciaux de + de 10 ans d'expérience sont recrutés par relationnel pour 46% des - de 10 ans d'expérience et 22% des personnes sans expérience]. Les

marques en expansion rencontrent moins de difficultés à recruter des vendeurs expérimentés.

Le turn-over des vendeurs expérimentés

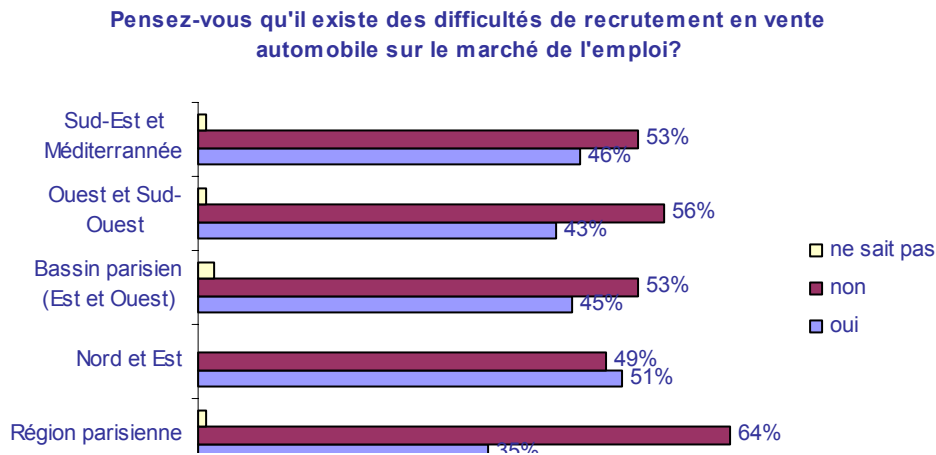
Les vendeurs expérimentés sont beaucoup moins « volatiles » que ceux de la nouvelle génération [*les démissions des moins de 25 ans représentent 18% des départs alors que les démissions des plus de 40 ans en représentent 5%*]. De plus, le turn-over de cette population aurait même tendance à se réduire depuis 5 ans en raison notamment d'un marché de plus en plus concentré : la multiplication des groupes entraîne une diminution des acteurs au niveau local. En conséquence, même si la marque reste un facteur d'attractivité, ce paramètre perd de sa force. **Le changement pour les plus expérimentés se fera pour des raisons d'évolution professionnelle (augmentation du potentiel salarial ou éventuellement pour occuper un poste de chef de vente) ou par usure. Plus les vendeurs sont expérimentés, plus ils détiennent une vision claire des rémunérations pratiquées par les marques.** Cela explique aussi que, plus avertis sur les réalités du marché, ils sont beaucoup moins volatiles que les plus jeunes ».

En conclusion, même si les jeunes sont plus volatiles que les vendeurs expérimentés, il faut souligner que dans **l'ensemble les vendeurs sont aujourd'hui plus sédentaires qu'autrefois.**

Parmi les raisons souvent citées :

- les salaires tendent à s'uniformiser,
- les salaires ont baissé,
- les mentalités ont changé (fin de la course au « profit » et attachement aux conditions de travail).

5-3- Les difficultés de recrutement en fonction des régions



Source : enquête recrutement vendeurs, 2005

Les régions Nord et Est perçoivent davantage de difficultés de recrutement. La région parisienne est la région qui en perçoit le moins.

En suivant le même procédé de présentation des indicateurs par marque, le tableau suivant illustre les indicateurs sélectionnés par région UDA.

	Région parisienne	Nord et Est	Bassin parisien (Est et Ouest)	Ouest et Sud-Ouest	Sud - Est et Méditerranée	Total
Poids dans l'échantillon	16%	16%	20%	25%	23%	100%
Effectif moyen salarié	44	36	26	36	34	35
Nb moyen de commerciaux dans l'équipe de vente	4.8	5.1	3.9	4.7	4.9	4.7
Ancienneté moyenne des commerciaux	6.7	8.3	9.0	6.5	6.8	7.4
Statut le plus représenté	46% de cadres	39% d'agents	39% d'employés	43% d'employés	43% d'agents	35% d'employés 38% d'agents 27% de cadres
% d'entreprises ayant recruté des commerciaux	49%	49%	43%	56%	52%	50%
Correspondance entre le département de la personne recrutée et celui de l'établissement	68%	81%	83%	85%	74%	79%
% de création de poste	14%	39%	38%	26%	32%	30%
% d'entreprises ayant réussi à recruter par annonce presse	28%	24%	27%	35%	27%	28%
% d'entreprises ayant réussi à recruter par relationnel	44%	33%	55%	41%	50%	45%
Nombre moyen de candidatures reçues	6.0	11.2	5.9	7.6	6.6	7.3
% d'entreprises estimant avoir reçu suffisamment de candidatures intéressantes pour faire son choix	36%	52%	36%	41%	55%	44%
Age moyen de la personne recruté	27.8 ans	29.8 ans	31.0 ans	29.9 ans	30.6 ans	30.0 ans
% de non-répondants à la question du dernier diplôme de la personne recrutée	33%	42%	44%	43%	42%	41%
% de répondant ayant recruté une personne ayant une spécialité automobile (sans compter les non-réponses)	42%	61%	43%	59%	47%	51%

	Région parisienne	Nord et Est	Bassin parisien (Est et Ouest)	Ouest et Sud-Ouest	Sud - Est et Méditerranée	Total
% d'entreprises pour lesquelles l'expérience de la personne recrutée correspond à celle définie pour le poste	89%	69%	66%	72%	83%	76%
% d'entreprises ayant recruté une personne avec expérience	86%	64%	79%	80%	80%	78%
% d'entreprises prêtes à recruter un jeune issu de formation sans expérience professionnelle	38%	49%	41%	48%	54%	47%
% de turn-over en fonction de l'effectif de l'équipe commerciale	15%	10%	13%	14%	12%	13%
% des départs par démission	71%	62%	59%	69%	67%	66%
% d'entreprises estimant qu'il existe des difficultés de recrutement	35%	51%	45%	43%	46%	44%
% d'entreprises ayant actuellement des jeunes en formation commerciale (EE)	44%	32%	36%	37%	41%	38%
% de jeunes en formation CQP	24%	50%	32%	22%	35%	32%
% de jeunes en BTS	31%	37%	35%	48%	24%	35%
% de jeunes en Bac pro	22%	0%	7%	10%	18%	12%
% d'entreprise ayant accueilli des jeunes en formation de vendeur ces trois dernières années (EE)	43%	30%	37%	35%	39%	37%

Indicateurs « en vert » : ensemble de l'échantillon, soit 600 entreprises répondantes

Indicateurs « en grisé » : partie de l'échantillon composée des entreprises ayant recruté, soit 300 entreprises

5-3-1- La région parisienne

Cette catégorie représente **16% de l'échantillon** et présente un effectif moyen de **44 salariés**, effectif le plus important. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne de **4,8 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une **majorité de cadres (46%)**. L'ancienneté des commerciaux (6,7 ans) se situe en-deçà de la moyenne.

Les entreprises **de la région parisienne recrutent les commerciaux les plus expérimentés et les plus jeunes (27,8 ans en moyenne)**. En effet, 86% des commerciaux recrutés ont une expérience professionnelle contre 76% en moyenne. Par contre, **elles recrutent davantage que les concessions des autres régions des commerciaux n'ayant pas de formation commerciale (42% contre 61% dans le Nord et l'Est)**. Ces entreprises se déclarent le moins prêtes à recruter des jeunes sans expérience. Paradoxalement elles présentent l'effort de formation le plus important (44% contre 38% en moyenne). Elles forment majoritairement des jeunes bacs pro.

Cette catégorie d'entreprises recrute par annonce presse, relationnel, mais également a recours, plus que les autres régions, aux cabinets de recrutement. C'est aussi cette région qui crée le moins de poste (14% contre 30% en moyenne). Elle reçoit en moyenne peu de candidatures par poste et sa satisfaction quant au nombre de candidatures reçues est plus faible que la moyenne. Pour autant, elle perçoit peu de difficulté de recrutement. Son taux de turn-over est le plus important (15% contre 13% en moyenne), et les départs par démissions les plus nombreux (71% contre 66% en moyenne).

5-3-2- Le Nord et l'Est

Cette catégorie représente **16% de l'échantillon** et présente en moyenne un **effectif salarié de 36 personnes**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne par **5,1 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une majorité d'agents de maîtrise (39%). **Ainsi, ces concessions de taille moyenne emploient l'effectif commercial le plus important**. L'ancienneté des commerciaux (8,3 ans en moyenne) fait partie des plus élevées parmi les régions.

Les entreprises des régions Nord et Est recrutent davantage de personnel de formation commerciale (61% contre 51% en moyenne) mais moins expérimenté qu'ailleurs (64% contre 78% en moyenne). Peu d'entre elles forment des jeunes commerciaux (32% contre 38% en moyenne) et

pourtant elles se déclarent, plus que la moyenne, être prêtes à en recruter (49% contre 47% en moyenne). Elles forment principalement des CQP.

Cette catégorie d'entreprises recrute par relationnel, annonces presse mais a également recours plus que les autres régions aux candidatures spontanées, aux anciens stagiaires et aux établissements de formation. **C'est la région qui reçoit le plus de candidatures par postes** (11,2 contre 7,3 en moyenne et 25 candidatures par poste quand est utilisée l'annonce presse) et qui crée le plus de poste (39% contre 30% en moyenne). **Son taux de turn-over est le plus faible (10% contre 13% en moyenne) et c'est la région qui estime avoir le plus de difficultés à recruter.**

5-3-3- Le bassin parisien (Est et Ouest)

*Cette catégorie représente **20% de l'échantillon** et présente en moyenne un effectif salarié de **26 personnes**, effectif le plus faible. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne **par 3,9 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une **majorité d'employés (39%)**. L'ancienneté des commerciaux (9 ans en moyenne) est la plus élevée des régions. Les recrutements dans le bassin parisien sont moins nombreux que dans les autres régions (43% contre 50% en moyenne).*

La plupart des indicateurs concernant les entreprises du bassin parisien (Est et Ouest) se situent dans la moyenne. Leurs spécificités concernent l'âge de la personne recrutée : **elles recrutent les commerciaux les plus âgés** (31 ans contre 30 ans en moyenne)

Cette catégorie d'entreprises parvient à recruter surtout par relationnel (55% contre 45% en moyenne). **C'est la région qui reçoit le moins de candidatures par poste (5,9 contre 7,3 en moyenne)**. Son taux de turn-over est situé dans la moyenne (13%) et c'est la région qui comptabilise les départs par démissions les moins nombreux (59% contre 66% en moyenne)

5-3-4- Ouest et Sud-Ouest

*Cette catégorie représente **25% de l'échantillon** et présente un effectif moyen de **36 salariés**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne par **4,7 salariés** et est caractérisée par l'emploi d'une **majorité d'employés (43% contre 35% en moyenne)**. L'ancienneté des commerciaux (6,5 ans en moyenne) fait partie des plus faibles des régions. Les recrutements dans l'Ouest et le Sud-Ouest sont plus nombreux que dans les autres régions (56% contre 50% en moyenne).*

Les indicateurs concernant les recrutements se situent dans la moyenne. Ces régions ne présentent pas de spécificités particulières.

5-3-5- Sud-Est et Méditerranée

*Cette catégorie représente **23%** de l'échantillon et présente en moyenne un effectif salarié de **34 personnes**. L'équipe de commerciaux est composée en moyenne par **4,9 salariés** et est caractérisée par l'emploi **d'une majorité d'agents de maîtrise (43%)**. L'ancienneté des commerciaux (6,8 ans en moyenne) est la plus élevée des régions.*

Les entreprises du Sud-Est et Méditerranée se déclarent davantage prêtes que celles des autres régions à recruter des jeunes sans expérience (54% en moyenne). Pour autant, elles embauchent plus que la moyenne du personnel expérimenté.

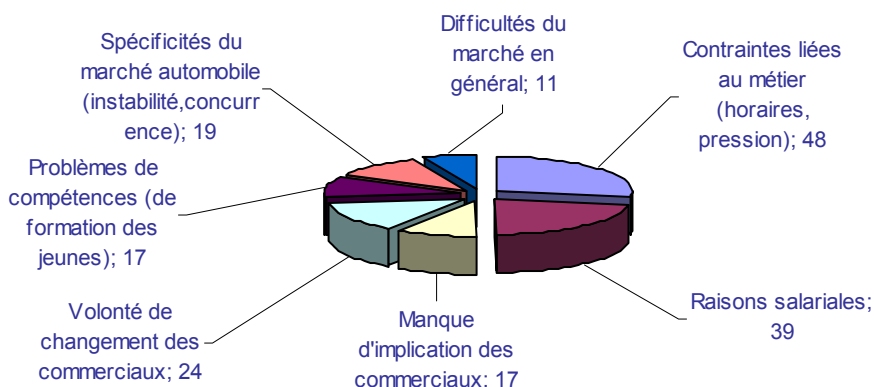
Cette catégorie d'entreprises parvient à recruter surtout par relationnel (50% contre 45% en moyenne) et ne présente pas d'autres particularités.

En conclusion, **la région parisienne et les régions du Nord et de l'Est présentent les spécificités les plus marquées en matière de recrutement de commerciaux**. Le taux de chômage plus élevé dans les régions Nord et Est explique probablement un faible turn-over, des candidatures plus nombreuses et paradoxalement une perception de difficulté de recrutement plus aigue. Le dynamisme de la région parisienne se traduit par une mobilité plus importante des vendeurs permettant sans doute un recrutement de personnel expérimenté plus aisé qu'ailleurs.

6- RAISONS EXPLICITES ET IMPLICITES DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

Dans l'enquête téléphonique, il était demandé explicitement aux répondants estimant avoir des difficultés dans leur recrutement et déclarant un turn-over plus important ces deux dernières années, les raisons de ces situations.

Selon vous, pourquoi le turn-over est plus important ces deux dernières années?

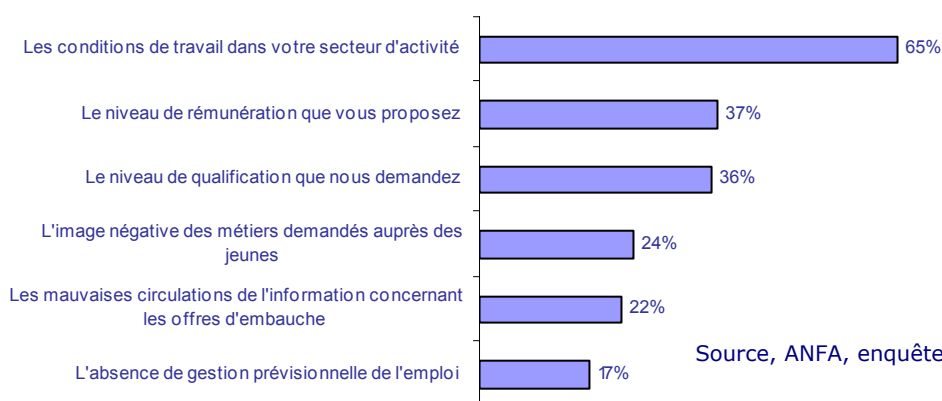


Source, ANFA, enquête vendeur 2005

*Sur les 180 répondants qui pensent que le turn-over est plus important ces deux dernières années, 48 d'entre eux évoquent les contraintes liées au métier, 39 les raisons salariales.*⁷

Les entreprises estimant que le turn-over dans la profession automobile est plus important ces deux dernières années avancent trois raisons principales : **les contraintes liées au métier, les raisons salariales et la volonté de changement des commerciaux.**

Difficultés de recrutement, facteurs liés à l'établissement jugés "très important" ou "assez important"

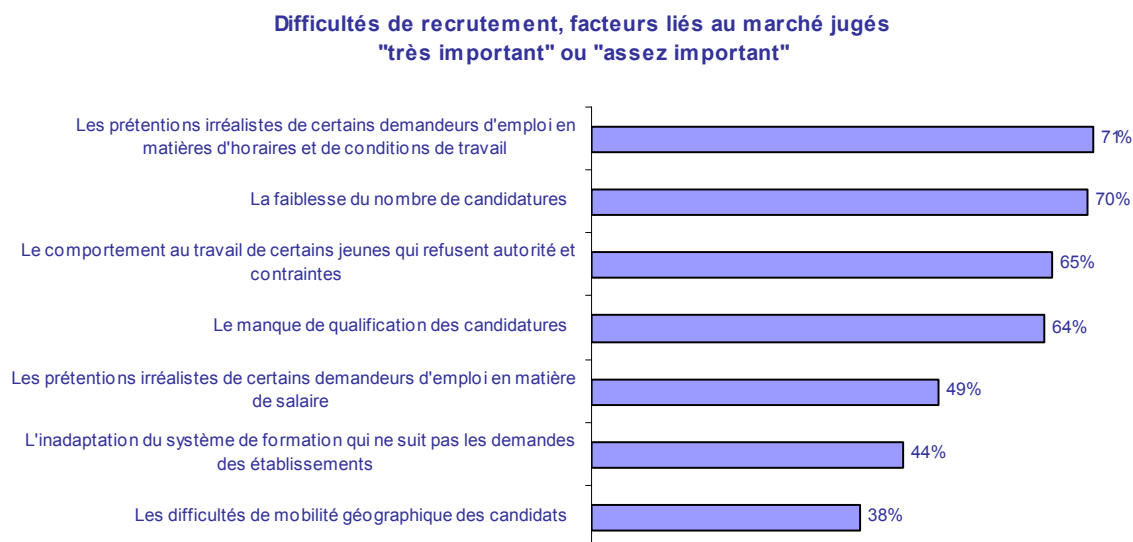


Source, ANFA, enquête vendeur 2005

65% des répondants estiment que « les conditions de travail dans votre secteur d'activité » sont un facteur assez important, voire très important pour expliquer les difficultés de recrutement.

⁷ Questions à choix multiples

Les concessions estimant qu'il existe des difficultés de recrutement liées aux établissements déclarent que celles-ci sont principalement liées **aux conditions de travail dans le secteur d'activité**.



Source, ANFA, enquête vendeur 2005

71% des répondants estiment que « les prétentions irréalistes de certains demandeurs d'emploi en matière d'horaire et de conditions de travail » sont un facteur assez important, voire très important pour expliquer les difficultés de recrutement.

Les entreprises estimant qu'il existe des difficultés liées au marché déclarent que celles-ci sont liées aux **prétentions irréalistes de certains demandeurs d'emploi en matière d'horaires et de conditions de travail, de la faiblesse du nombre de candidatures, du comportement au travail de certains jeunes qui refusent autorité et contrainte, du manque de qualification des candidatures**. Les répondants attribuent les raisons de leurs difficultés principalement au marché de l'emploi (4 facteurs sur 8 jugés importants) plutôt qu'à leur établissement (1 facteur sur 6 jugé important).

L'enquête par questionnaire révèle donc que **les conditions de travail** est le facteur le plus explicatif des difficultés à recruter et à maintenir son personnel en poste. Les **raisons salariales** seraient un motif de départ de l'entreprise.

6-1- Des conditions de travail jugées difficiles

Les vendeurs automobiles peuvent se trouver en situation de stress face au client, à la hiérarchie et à l'incertitude de leur rémunération en fin de mois.

L'exercice de ce métier nécessite également un temps de présence important, et quand bien même les vendeurs bénéficient théoriquement de jours de récupération, la culpabilité à en disposer peut être forte notamment en raison des normes culturelles existantes au sein de l'entreprise ou encore de la crainte de ne pas atteindre les objectifs de vente fixés en début de mois. Les conditions de travail sont une raison souvent invoquée pour expliquer les difficultés de recrutement dans la profession et tout particulièrement en direction des jeunes vendeurs. « Les jeunes recrues se représentent mal les contraintes du métier, où il s'agit de « remettre le compteur à zéro » tous les mois. Même ceux issus des écoles de vente automobile n'y seraient pas assez préparés. Selon le management, certains jeunes ne cherchent pas à travailler plus pour gagner plus. Sans contrainte et sans besoins financiers excessifs (le conjoint travaille aussi), ils recherchent surtout la qualité des conditions de travail : un revirement de conduite très rapide que les employeurs ont du mal à suivre.... ».

6-2- Décalage intergénérationnel : un management déstabilisé devant les attentes de la nouvelle génération

Selon A.Cucco, « le management semble ne pas comprendre la nouvelle génération de vendeurs qui « ne veut plus travailler », ne recherche plus uniquement la rémunération et préfère le confort de vie. Le modèle du vendeur automobile qui « désire gagner de l'argent et vite, s'investir et réussir » rapidement a évolué. Les jeunes vendeurs connaissent leurs droits et réclament à bénéficier des avantages de la profession plus ouvertement que les « anciens ». Une formation à l'approche intergénérationnel du travail pourrait permettre d'apporter à ces deux populations une meilleure compréhension de leurs caractéristiques respectives (en termes de croyances, normes, valeurs...°).

6-3- La faiblesse du nombre de candidatures liée à un marché caché

Le manque de candidatures est relevé à plusieurs reprises dans cette enquête et traduit un marché de l'emploi restreint et caché. La conjoncture économique incite peu les vendeurs expérimentés à la mobilité. « Ces derniers changent d'employeurs que pour des raisons profondes, ou qui auront créées chez eux une certaine usure ».

6-4- Uniformisation des rémunérations entre groupe et filiales/succursales

« Les systèmes de rémunération et les niveaux de salaire demeurent secrets, les employeurs ne connaissent pas ou très peu les pratiques de leur concurrents, sauf exception, comme les marques françaises généralistes qui savent se positionner les unes par rapport aux autres. Ce n'est qu'en ayant exercé dans plusieurs entreprises et avec l'expérience que les vendeurs acquièrent une visibilité salariale, et donc une connaissance « des marques qui paient » ou pas.

Les objectifs de vente sont fixés par les constructeurs (volumes de véhicules, de mixités, périodicité de livraison, ventes de contrats, de financements...) ; indicateurs qui se retrouvent dans les critères de rémunération des vendeurs. Indirectement, ce sont donc les constructeurs qui fixent les rémunérations des vendeurs.

Pour vaincre l'appréhension des vendeurs devant **l'érosion des marges des ventes de véhicules**, de **nouveaux systèmes de rémunération** se sont mis en place.

Chez MERCEDES est apparue une grille de rémunération « à points » qui ne prend plus seulement en compte la marge, mais associe une dizaine de paramètres (ventes de financement ; mixité des ventes...). Les vendeurs gagnent plus s'ils vendent mieux (vente d'un contrat service ; financement ; véhicule en stock...) et sont moins pénalisés sur une vente à marge très réduite.

La baisse des marges n'implique pas les mêmes conséquences dans les succursales, comme CITROEN qui n'applique plus le système de « marges restantes ». Le commissionnement est forfaitisé par véhicule et ne tient pas compte du niveau des marges : le système de rémunération n'associe pas une multitude de critères et est donc très transparent pour le vendeur. Les primes sur objectifs existent également, mais représentent une partie assez faible.

La nouvelle classification sert de base pour positionner et faire évoluer de manière uniforme et équitable les personnels de vente dans les concessions. Ainsi, les vendeurs expérimentés sont classifiés en C5 (échelon 23), les vendeurs peu expérimentés entrent en C3 (échelon 9) et passent en C5 sous 6 mois / 1 an.

Malgré ces différences dans les systèmes de rémunération selon les marques, il semble que les niveaux de salaire soient assez homogènes de par le marché actuel qui tend à uniformiser les niveaux de rémunération des vendeurs.

Il faut enfin noter une différence de taille entre concessions et succursales/filiales : les niveaux de rémunération sont très variables entre vendeurs d'une même concession, car à expérience égale, la part fixe variera selon les capacités du vendeur « à se vendre » lors de la négociation individuelle avec son employeur. L'importance de la part fixe dépendra donc de la capacité du vendeur (prouvée ou estimée) à vendre : plus un vendeur est sensé pouvoir vendre de grands volumes, plus sa part fixe sera élevée.

L'importance de la négociation individuelle sur le niveau de rémunération peut également expliquer les moindres difficultés à recruter de certaines marques étrangères, qui, en expansion, rémunèrent potentiellement mieux que les autres. »

6-5- Des perspectives de carrières réduites

« En termes d'évolution professionnelle, le commercial automobile peut s'attendre à une augmentation du potentiel salarial (augmentation du volume de vente...) ou à une mobilité ascensionnelle vers la fonction de chefs des ventes. Or peu de postes sont ouverts et peu de vendeurs visent a priori ce poste. »

D'après les observations d'A.Cucco, « les succursales suivent leurs vendeurs, via les comités de carrières annuels et les entretiens individuels. Dans les groupes, la reconnaissance des compétences sous forme d'évolution professionnelle se fera sur sollicitation du vendeur qui devra manifester ses attentes à sa hiérarchie. Très peu semblent pratiquer les entretiens annuels et restent dans une logique de relation individuelle, tout en gardant en permanence « leur porte ouverte ». **La gestion des carrières en concessions relève du vendeur et donc de sa capacité à négocier et à se négocier.** »

6-6- Une professionnalisation de la gestion des ressources humaines fonction du statut de l'entreprise

« Les structures, surtout les filiales/succursales investissent beaucoup dans l'intégration et l'accueil du jeune et tablent sur un accompagnement de qualité pour les intégrer à l'équipe de vente et les fidéliser. Par exemple, les filiales/succursales lient systématiquement la prise en charge de la formation d'un jeune à un futur recrutement. Cette certitude est rendue possible grâce aux services centraux des ressources humaines qui anticipent précisément les « besoins » en recrutements de chaque entité.

Dans ce cadre, la gestion des jeunes (en formation et post-formation) est directement du ressort de la politique RH qui prévoit l'application de dispositifs précis, selon les constructeurs.

A titre d'exemple :

- financement d'une école de vente propre ;
- sélection d'un vendeur reconnu pour être tuteur ;
- suivi régulier du jeune ;
- utilisation de la nouvelle classification pour positionner les jeunes vendeurs en C5 sous 6 mois / 1 an ;
- part fixe attribuée aux jeunes vendeurs plus importante que dans les concessions classiques (le niveau de la part fixe, les avantages sociaux et la reconnaissance statutaire sont mis en avant pour attirer, rassurer et motiver les jeunes vendeurs).

Quant aux distributeurs agréés, la démarche et les investissements en matière d'accueil et d'intégration ne sont pas les mêmes. Il est courant que les concessions forment un jeune sans avoir pour autant l'intention de le recruter ensuite. De plus, elles n'en forment pas un aussi grand nombre que les filiales/succursales. Concernant l'accueil et l'intégration, ils ne sont pas du ressort d'une politique globale mais de la volonté du responsable de chaque concession et restent a priori assez basiques avec la nomination d'un tuteur. »

7- CONCLUSION

L'absence de mesures d'adaptation spontanées ou organisées pour faire face à de difficultés profondes dans le recrutement ou le turn-over montre que la situation dans le secteur automobile n'atteint pas encore un seuil critique. D'ailleurs, le taux de turn-over ne constitue pas un indicateur utilisé par le management opérationnel (contrairement à d'autres secteurs d'activité) « aucun des interlocuteurs rencontrés ne possède d'éléments permettant de mesurer concrètement le turn-over », A.Cucco. Ceci étant, **sur la période considérée un potentiel d'emploi supplémentaire aux recrutements de commerciaux réalisés a pu être mis en évidence.**

Les difficultés de recrutement sont variables selon les marques, selon l'appartenance de l'entreprise à un groupe ou à un constructeur, selon les régions. Ainsi le marché du travail répond plus ou moins favorablement aux exigences RH des entreprises. **Ce marché est composé essentiellement de**

jeunes issus de formation ou de personnes ayant une expérience hors secteur automobile. Si les **marques traditionnelles semblent s'accommoder de cette situation en embauchant le plus fort taux de jeunes,** ce n'est pas le cas **des marques en baisse qui manifestent le plus d'insatisfaction quant au personnel recruté.** Les **marques de prestige et les marques en expansion recherchent majoritairement du personnel expérimenté.** Nous l'avons vu, cette **cible est captée essentiellement par bouche à oreille** et il semble que les marques en hausse aient davantage de facilités à attirer ce public que les marques de prestige. Les régions du Nord et de l'Est seraient les régions les plus touchées par ces difficultés et ceci, en dépit d'un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale (13,4% dans le Nord pour 10,1% en moyenne, juin 2005).

Plusieurs raisons expliquent les difficultés de recrutement des vendeurs perçues par les entreprises. Celle qui semble la plus explicative de ces difficultés renvoie aux **conditions de travail** et tout particulièrement **pour les jeunes vendeurs qui n'adhéreraient plus aux principes et aux valeurs de leurs aînés.** Ne pouvant plus prétendre aux rémunérations qui ont fait la réputation du métier de vendeur automobile, les jeunes recrues souhaitent que l'exercice de leur activité puisse leur procurer une qualité de vie leur permettant de conjuguer vie privée et professionnelle. Une formation à l'approche intergénérationnelle du travail pourrait permettre d'apporter à ces deux populations une meilleure compréhension de leurs particularités respectives⁸.

Le vendeur expérimenté, cible la plus recherchée par les employeurs est peu mobile en situation de conjoncture défavorable. Il changera d'entreprise que si celle-ci vient le chercher en lui procurant de nouveaux avantages.

Les filiales et les succursales disposent de moyens en matière de gestion des ressources humaines leur permettant de lier systématiquement la prise en charge de la formation d'un jeune et de le suivre au cours de sa carrière. Les concessions appartenant à des groupes peuvent former des jeunes sans pour autant avoir l'intention de les recruter. **Une meilleure anticipation des besoins telle qu'elle semble appliquée dans les filiales et succursales pourraient permettre aux concessions de disposer du personnel adéquat au bon moment.**

1- Les régions selon la typologie UDA



2- La typologie des marques

Traditionnelles	Forte croissance	Prestige	En baisse	Autres
CITROEN PEUGEOT RENAULT VOLKSWAGEN	CHRYSLER-JEEP DAEWOO HONDA HYUNDAI KIA MAZDA MINI MITSUBISHI NISSAN SMART SUZUKI TOYOTA	ALFA ROMEO ASTON MARTIN AUDI BENTLEY BMW CADILLAC FERRARI JAGUAR LAMBORGHINI LOTUS MASERATI MERCEDES MORGAN PGO PORSCHE ROLLS ROYCE SAAB VOLVO	FIAT FORD LAND ROVER MG OPEL ROVER SEAT SKODA	CHEVROLET DAIHATSU ISUZU LADA LANCIA MAHINDRA SSANGYONG SUBARU

Cette typologie est issue d'un travail d'analyse des volumes de vente, de leur évolution et du coût des véhicules : informations notamment délivrées par le journal de l'automobile, le guide de l'automobile, édition 2005

Les concessions distribuant plusieurs marques de catégories différentes ont également été adjoints à la catégorie « Autres ».