



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LES **DOSSIERS**
DE LA DGE

Études Économiques

RAPPORT LES AGENTS COMMERCIAUX ET
L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION
COMMERCIALE DES ENTREPRISES

Réalisation de l'étude :
l'Institut d'études économiques Xerfi/MCI

Directeur de la publication :
Thomas Courbe

Date de parution : septembre 2020

Édition :
Bureau de la communication - DGE

ISSN : 2727-1501 (en ligne)

ISBN : 978-2-11-1526433 (en ligne)



Avertissement

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus relèvent de la seule responsabilité du prestataire ayant réalisé cette étude, l'Institut d'études économiques *Xerfi-MCI- Groupe Xerfi*. Ils n'engagent aucunement la Direction générale des Entreprises (DGE). Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGE.

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Alain BOHN	Fédération nationale des Agents commerciaux (Fnac), président fédéral
Rachel DETAIN	Alliance professionnelle des Agents commerciaux de France (Apac), responsable du service juridique
Delphine GOMES	Alliance professionnelle des Agents commerciaux de France (Apac), responsable du service administratif et financier
Yves LACAILLE	Fédération nationale des Agents commerciaux (Fnac), délégué national auprès de l'Union nationale des Professions libérales (UNAPL)
Nicole LE SCIELLOUR	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau des Professions libérales et de l'attractivité des métiers
Christophe MEILHAC	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau de l'Information économique et de la prospective
Thierry PÉAN	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau des Professions libérales et de l'attractivité des métiers

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par l'institut d'études économiques :

XERFI MCI – GROUPE XERFI

13, rue de Calais
75009 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 21 81 51

Fax : +33 (0)1 42 81 42 14

www.xerfi.com

Consultants :

Jérémy ROBIOLLE, directeur ;
Marine CASSOU, responsable projets ;
Jugurtha BEGRICHE, directeur d'études.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour le temps qu'ils nous ont accordé et pour la mise à disposition de leurs connaissances au service de cette étude. Nous tenons à remercier spécifiquement les professionnels présents lors des deux ateliers participatifs :

Véronique BONASSI, agent commercial ;

Bruno CAVAZZA, agent commercial ;

Marc DAVESNE, directeur de l'Association agréée des Agents commerciaux (AAAC) ;

Jean-Marie LELOUP, avocat à la cour, ancien Bâtonnier de l'Ordre de Poitiers ;

Hélène LORY-DELAMBRE, responsable des relations Econocom – Agents France au sein du groupe Econocom ;

Dominique LUNEAU, agent commercial ;

Luc NEVEU, agent commercial ;

Jérôme NORMAND, économiste au sein de la Confédération des Petites et moyennes entreprises (CPME) ;

Nicolas ROSE, juriste au sein du Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC) ;

Stéphanie SALMON-BROST, responsable animation Agents Products & Solutions et responsable Econocom Products & Solutions Academy au sein du groupe Econocom.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	9
VOLET 1 : ENQUÊTE SUR LA PROFESSION D'AGENT COMMERCIAL	13
Synthèse	13
<i>Une profession méconnue</i>	14
<i>Un métier de réseau</i>	15
<i>Une attractivité encore limitée</i>	16
<i>Une activité globalement dynamique</i>	17
<i>Le digital, une source d'opportunités mais aussi de menaces</i>	18
<i>Existence de nombreux freins</i>	19
Éléments de cadrage	20
<i>L'élaboration du questionnaire</i>	20
<i>Le champ du questionnaire</i>	20
<i>La diffusion du questionnaire</i>	20
<i>La confidentialité des données</i>	21
Caractéristiques de la profession	21
<i>Principes généraux</i>	21
<i>Données économiques et financières</i>	23
Analyse des résultats de l'enquête	26
<i>Profil signalétique des répondants</i>	26
<i>Profil des opérateurs</i>	28
<i>Profil des mandants et prestations proposées</i>	33
<i>Pénétration du digital dans l'activité</i>	41
<i>Principaux freins / opportunités actuels et à venir</i>	42
VOLETS 2 ET 3 : ANALYSE « AFOM » ET POTENTIEL D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMMERCIALE AUPRÈS DES AGENTS	46
Synthèse	46
<i>Le manque de visibilité de la profession, un frein majeur à son développement</i>	46
<i>Un statut encore peu attractif ?</i>	46
<i>Des atouts essentiels pour les entreprises françaises...</i>	46
<i>... et particulièrement pour les TPE-PME</i>	47
<i>Trois types de TPE-PME particulièrement concernées</i>	47
<i>Recourir à un agent commercial n'est toutefois pas sans risque</i>	47
<i>Des perspectives prometteuses pour la profession ?</i>	48
<i>Des menaces à moyen terme</i>	48
Éléments de cadrage économique	49
<i>La perte de compétitivité de la France</i>	49
<i>Les agents commerciaux et l'externalisation de la fonction commerciale des entreprises</i>	9

<i>Le marché de l'externalisation en France</i>	50
Les atouts et faiblesses de la profession	52
<i>Vue d'ensemble</i>	52
Les opportunités d'externaliser la fonction commerciale	53
<i>Une capacité à développer et gérer l'activité commerciale</i>	53
<i>Un levier de flexibilisation de la masse salariale</i>	56
<i>Un statut « simple » et peu contraignant d'un point de vue administratif</i>	60
<i>Un vecteur de stabilité pour le mandant (et le client)</i>	61
Les risques/contraintes d'externaliser la fonction commerciale	62
<i>L'absence de lien de subordination : un frein important</i>	62
<i>Les limites de l'agent commercial « multiscartes »</i>	62
<i>Un risque financier : des clauses de sortie trop contraignantes ?</i>	63
<i>Le manque de prospection : un regret partagé par certains mandants</i>	63
Quelles perspectives pour la profession ?	64
<i>Une profession qui reste et restera incontournable</i>	64
<i>Des menaces planent sur la profession</i>	64
VOLET 4 : RECOMMANDATIONS	66
Synthèse	66
<i>Communiquer sur les agents commerciaux et leurs atouts et favoriser l'accès à la profession</i>	66
<i>Renforcer les compétences des agents commerciaux et restaurer la confiance avec les mandants</i>	66
Présentation des ateliers participatifs	68
<i>Objectifs des ateliers participatifs</i>	68
<i>Atelier participatif n°1</i>	68
<i>Atelier participatif n°2</i>	68
Recommandations	69
<i>Recommandation n°1 : communiquer sur le statut d'agent commercial</i>	69
<i>Recommandation n°2 : encourager et favoriser l'accès à la profession</i>	71
<i>Recommandation n°3 : renforcer les compétences de la profession</i>	72
<i>Recommandation n°4 : restaurer la confiance entre partenaires</i>	73
ANNEXES	74
ANNEXE 1 : volet 1	74
<i>Principaux secteurs économiques</i>	74
<i>Extraits du Code de commerce</i>	74
<i>Questionnaire</i>	77
ANNEXE 2 : volets 2 et 3	84
<i>Questionnaire</i>	84
<i>Morceaux choisis</i>	87
ANNEXE 3 : volet 4	94
<i>Les agents commerciaux et l'externalisation de la fonction commerciale des entreprises</i>	10

<i>Comptes rendus de l'atelier participatif n°1</i>	94
<i>Comptes rendus de l'atelier participatif n°2</i>	96
SIGLES	98
INDEX DES ILLUSTRATIONS	99
Index des tableaux	99
Index des figures	99
Index des cartes	99
Index des graphiques	100
PERSONNALITÉS CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE	101
BIBLIOGRAPHIE	103

VOLET 1 : ENQUÊTE SUR LA PROFESSION D'AGENT COMMERCIAL

Synthèse

Tableau 1 – Profil type de l'agent commercial

Critère analysé	Principale réponse renseignée	Part des réponses
Âge	50-59 ans	45,2%
Sexe	Homme	82,8%
Ancienneté dans la profession	Plus de 15 ans	38,6%
Secteur d'activité	46.19B - Autres intermédiaires du commerce en produits divers	41,1%
Forme juridique	Entreprise individuelle	45,4%
Année de création de la structure	Entre 2000 et 2009	33,3%
Effectif	1 personne	74,4%
Chiffre d'affaires annuel HT	Moins de 50 000 €	25,2%
Évolution du chiffre d'affaires entre 2012 et 2017	En augmentation	44,8%
Part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger	0%	71,5%
Nombre de cartes	3	18,4%
Type de mandant	PME	85,1%
Taux de commission moyen négocié	Entre 6% et 8%	30,8%
Part des contrats signés en CDI	100%	63,8%
Prestation réalisée pour les mandants	Vente	88,8%
Perception de l'avenir	Optimiste	50,2%

Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux.

Une profession méconnue

La profession d'agent commercial est régie par le Code de commerce, selon lequel « *l'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale* ».

Méconnue du grand public et des entreprises, la profession d'agent commercial est parfois confondue avec d'autres intermédiaires du commerce (courtier, commissionnaire, VRP, apporteur d'affaires). Toutefois, des différences importantes existent entre ces activités analogues (voir tableau 2). Par exemple, l'agent commercial est un professionnel indépendant, tandis que le VRP est salarié.

Tableau 2 – Comparaison des différents intermédiaires de commerce

Acteurs	Profils	Statuts	Principaux types de rémunération
Agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Il agit au nom et pour le compte des entreprises qu'il représente - Sa mission est permanente 	- Indépendant	- Commission
Courtier	<ul style="list-style-type: none"> - Intermédiaire entre un vendeur et un client potentiel - Il ne prend aucun engagement pour le compte de ses donneurs d'ordres - Sa mission est ponctuelle 	- Indépendant ou salarié	- Commission
Apporteur d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Intermédiaire entre un vendeur et un client potentiel - Il ne prend aucun engagement pour le compte de ses donneurs d'ordres - Sa mission est ponctuelle 	- Indépendant - Pas de statut pour cette activité, qui ne correspond pas à une profession	- Commission
Commissionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Il agit sous son propre nom et s'engage personnellement auprès des clients (sans révéler l'identité de son commettant) - Sa mission est permanente 	- Indépendant	- Forfait ou commission - Remboursement des frais de conservation des marchandises et de réalisation de l'opération
VRP (*)	<ul style="list-style-type: none"> - Il peut être monocarte (un employeur) ou multicartes (plusieurs employeurs) - Il ne fait aucune opération commerciale pour son compte - Sa mission est permanente 	- Salarié	- Salaire fixe et/ou commission (sous réserve de respecter un revenu minimum garanti pour les VRP exclusifs)

Note : (*) voyageur représentant placier.

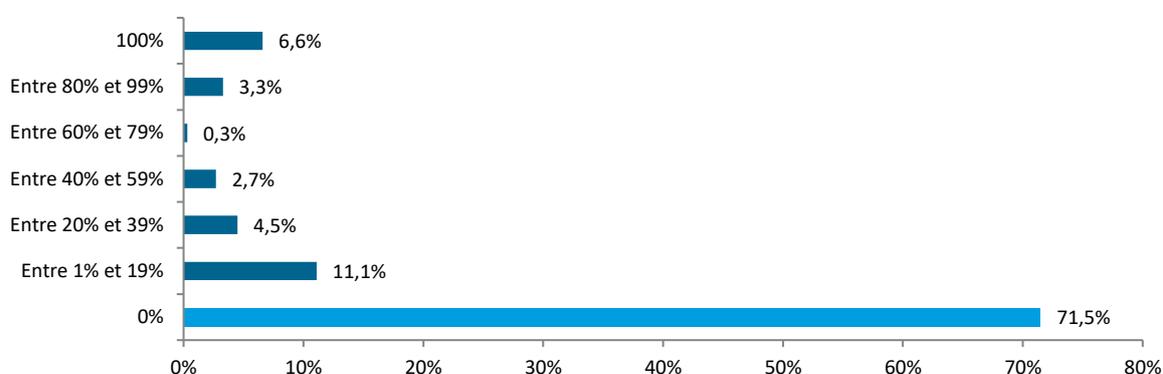
Source : Xerfi, d'après presse économique et professionnelle.

Un métier de réseau

Selon l'Observatoire de l'activité libérale de la DGE, la France comptait 28 803 agents commerciaux à fin 2016. D'après notre enquête, la profession est principalement composée de structures unipersonnelles (près des trois quarts des sondés). Les répondants ont réalisé un chiffre d'affaires HT médian compris entre 75 k€ et 100 k€ en 2017. Seule une part limitée des acteurs intervient à l'international (moins de 29 % des sondés) (voir graphique 1), alors que pour beaucoup d'entre eux, aucun facteur n'empêche l'extension ou le développement de l'activité des mandants à l'export.

Le métier d'agent commercial est avant tout un métier de réseaux, le bouche à oreille étant le principal vecteur permettant aux acteurs d'entrer en contact avec leurs mandants. Les agents commerciaux travaillent principalement pour le compte de PME (85 % des répondants) (voir graphique 2). Plus de la moitié d'entre eux détiennent entre 1 et 4 cartes. En-deçà de 4 cartes, l'activité est souvent considérée comme risquée. Les frais de prospection peuvent en effet s'avérer élevés, sans garantie de succès. Quant à la rémunération des agents commerciaux, elle est généralement basée sur une commission fixée librement avec les mandants, dont le taux médian est compris entre 6 % et 8 %.

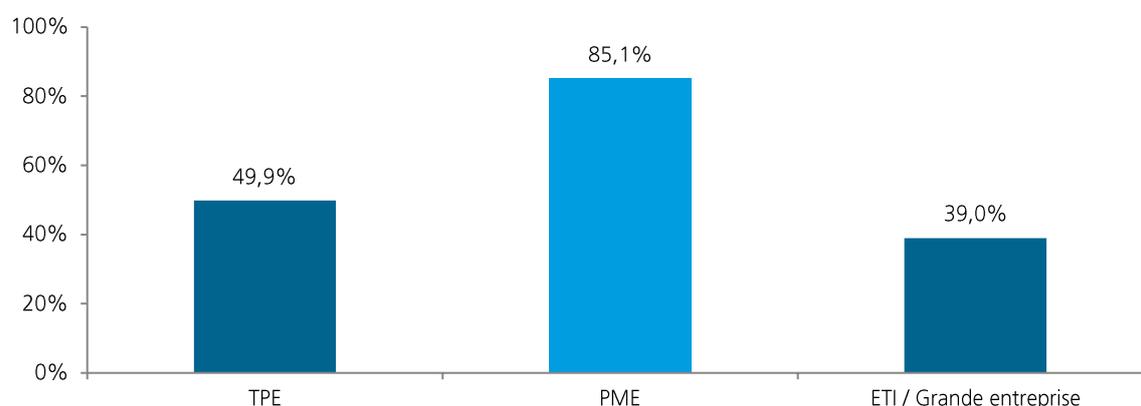
Graphique 1 – Part de l'activité réalisée à l'étranger pour le compte des mandants (en % du montant des contrats signés)



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 334 répondants.

Graphique 2 – Catégories de mandants avec lesquels travaillent les agents commerciaux



Unité : part en % du nombre de répondants.

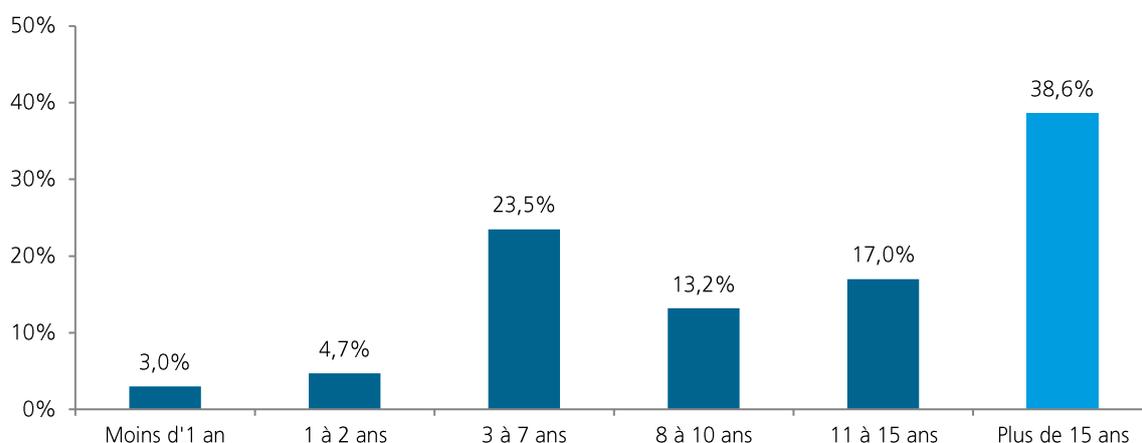
Note : plusieurs réponses possibles. TPE (Très petite entreprise) : entreprises qui occupent moins de 10 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 M€. PME (Petite et moyenne entreprise) : entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas 43 M€. ETI (Entreprise de taille intermédiaire) – Grande entreprise : entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 349 répondants.

Une attractivité encore limitée

La profession est relativement âgée et expérimentée puisque, d'après notre enquête, près des trois quarts des répondants ont au moins 50 ans et environ 56 % exercent leur activité depuis plus de 10 ans (voir graphique 3). Si son attractivité est pour l'heure limitée, de nouveaux agents commerciaux prennent néanmoins progressivement place, comme en atteste le poids élevé des structures créées depuis l'année 2010 (37 %). Cette situation est favorisée par l'absence de condition spéciale (formation, diplôme) pour exercer ce métier, incitant certains à le choisir dans le cadre d'une reconversion professionnelle (48 % des répondants) (voir graphique 4). Elle tient également à la volonté de nombreuses personnes de trouver des solutions alternatives à l'emploi salarié (eu égard au taux de chômage élevé et aux perspectives de recrutement limitées dans l'Hexagone) et/ou de pratiquer une activité de manière indépendante en s'affranchissant ainsi de certaines contraintes liées au monde de l'entreprise.

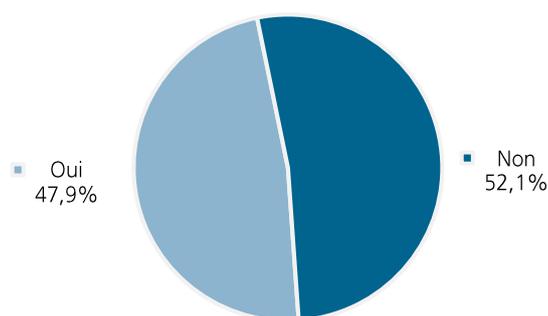
Graphique 3 – Nombre d'années d'expérience en tant qu'agent commercial



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 401 répondants.

Graphique 4 – Métier choisi dans le cadre d'une reconversion professionnelle



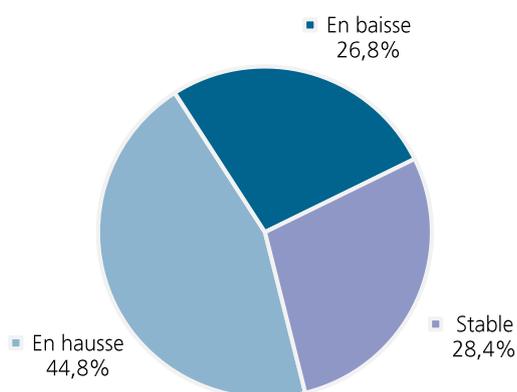
Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 390 répondants.

Une activité globalement dynamique

Dans sa globalité, l'activité des agents commerciaux a été bien orientée au cours des dernières années. Près de 45 % d'entre eux ont en effet déclaré une augmentation de leur activité entre 2012 et 2017 (voir graphique 5). Cette part atteint 70 % chez les répondants qui ont enregistré au moins la moitié du montant de leurs contrats à l'étranger en 2017. Cette vitalité a notamment été soutenue par l'amélioration progressive de la conjoncture économique. Dans ce contexte, près de 54 % des répondants se disent optimistes ou très optimistes pour l'avenir (voir graphique 6). En effet, nombre d'agents commerciaux considèrent que leur activité de terrain est indispensable pour répondre aux attentes des clients (le contact humain et les conseils restant primordiaux pour finaliser des contrats et se différencier dans un environnement de plus en plus concurrentiel) et que leur statut présente de nombreux avantages pour les mandants (notamment des coûts et des contraintes administratives moins importants qu'avec des forces de vente internes).

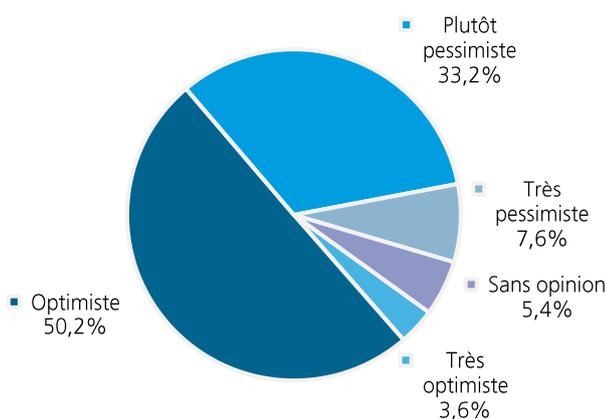
Graphique 5 – Évolution du chiffre d'affaires HT entre 2012 et 2017



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 239 répondants.

Graphique 6 – Perception de l'évolution de l'activité dans les années à venir



Unité : part en % du nombre de répondants.

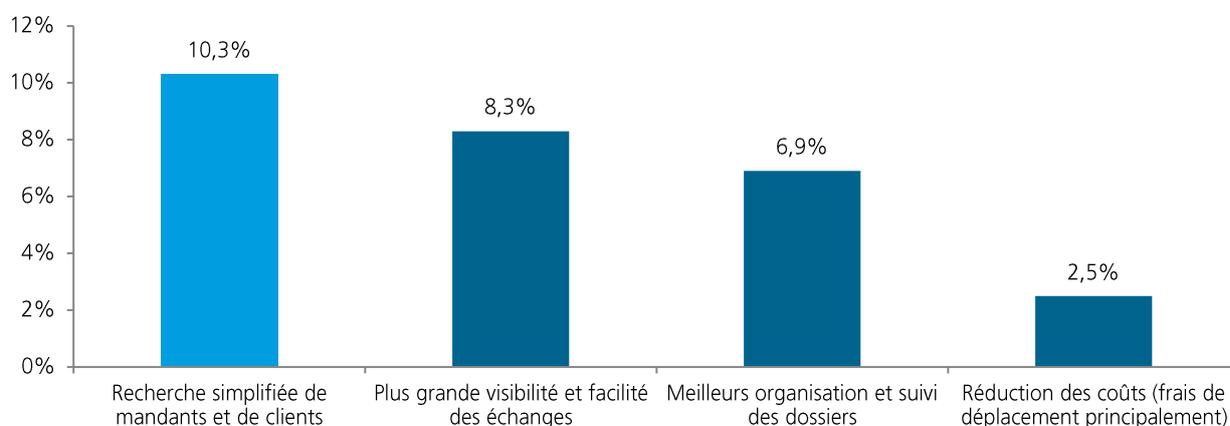
Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 331 répondants.

Le digital, une source d'opportunités mais aussi de menaces

Les agents commerciaux ont recours, dans leur grande majorité, à des outils numériques dans le cadre de leur métier. La digitalisation croissante de l'activité est perçue comme une opportunité par près de la moitié des répondants à notre enquête. Le digital leur permet en effet de simplifier leurs recherches de mandants et/ou l'identification de clients potentiels, tout en améliorant leur visibilité (Internet et les réseaux sociaux faisant office de vitrine) (voir graphique 7). Il joue également un rôle majeur en matière de communication avec les différents interlocuteurs, mais aussi de suivi et de gestion de la relation client (facilité des échanges, signature électronique de contrats, limitation des déplacements, etc.).

À l'inverse, près de 33% des répondants considèrent le digital comme une menace. Le métier d'agent commercial reste en effet encore très traditionnel et basé sur le relationnel. Toutefois, il se transforme progressivement et les agents commerciaux doivent désormais faire face à une concurrence sans frontière et à l'essor du e-commerce (grandes plateformes de distribution, produits étrangers à bas coûts, etc.) (voir graphique 8).

Graphique 7 – Principales opportunités représentées par le digital

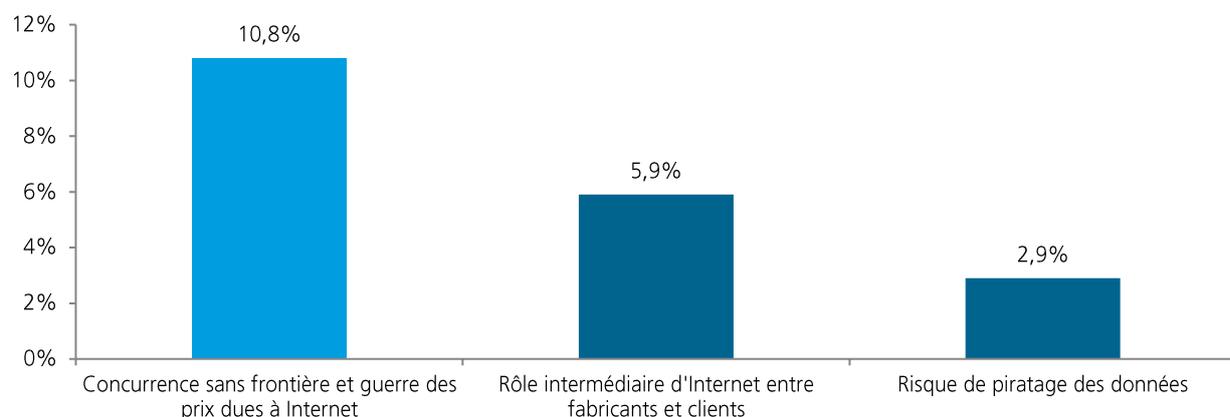


Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 204 répondants.

Graphique 8 – Principales menaces représentées par le digital



Unité : part en % du nombre de répondants.

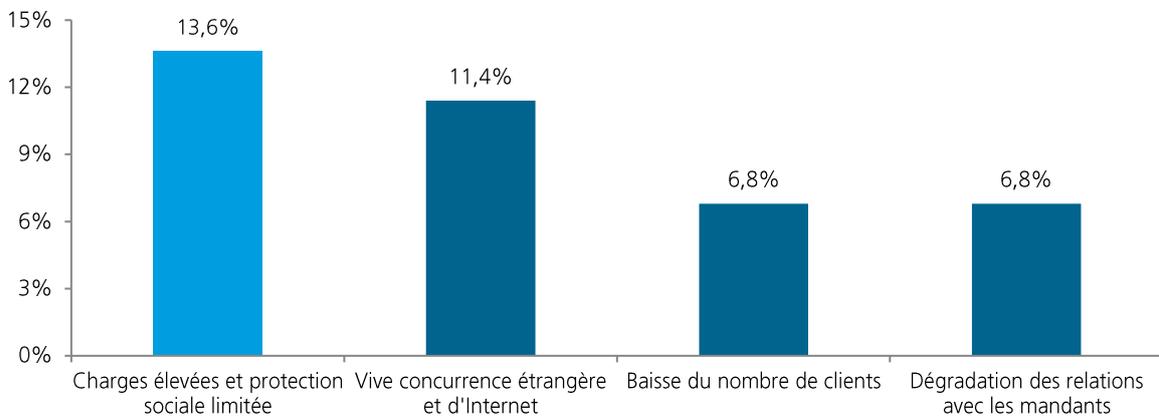
Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 204 répondants.

Existence de nombreux freins

Outre les menaces liées au digital, plusieurs freins pèsent sur le développement de l'activité de la profession. D'une part, de nombreux agents commerciaux estiment être pénalisés par l'alourdissement de leurs charges (frais de déplacement, impôts, etc.) (voir graphique 9). D'autre part, les commissions versées par les mandants sont considérées comme de plus en plus faméliques. Et ce, dans un contexte de dégradation générale des relations entre mandataires et mandants (différends contractuels, manque d'égard vis-à-vis des agents commerciaux, travail exigé toujours plus important, etc.). Par ailleurs, plusieurs facteurs jouent négativement sur l'expansion de l'activité à l'international, comme l'absence de contacts dans d'autres pays, les barrières liées à la langue et la complexité des démarches. Dans ce contexte, les agents commerciaux ont identifié trois principaux enjeux pour soutenir leur activité (voir graphique 10) : 1/ une plus grande communication sur la profession auprès des entreprises, compte tenu de la méconnaissance du métier d'agent commercial et de ses avantages potentiels ; 2/ leur adaptation au numérique, qui représente certes une opportunité (en termes de visibilité, de gestion des contrats, etc.), mais aussi une menace (renforcement de la concurrence, risque de piratage des données, etc.) ; 3/ la nécessité de proposer des prestations à valeur ajoutée pour éviter que les clients travaillent directement avec les mandants.

Graphique 9 – Principaux freins au développement de l'activité

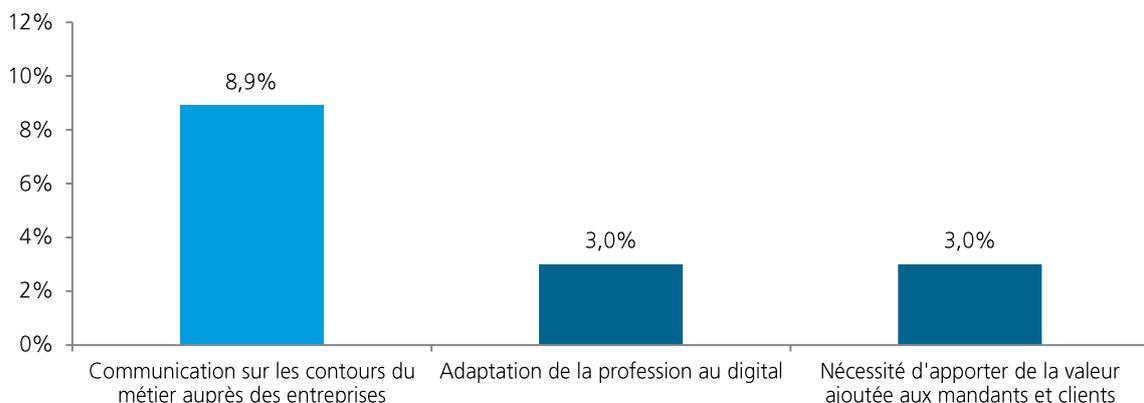


Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 236 répondants.

Graphique 10 – Principaux enjeux pour l'avenir des agents commerciaux



Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 236 répondants.

Éléments de cadrage

L'élaboration du questionnaire

L'enquête, qui est composée de 30 questions¹, a été élaborée conjointement par Xerfi, la DGE, la Fnac et I+C. D'une durée de complétion d'une dizaine de minutes, elle aborde les thèmes suivants :

- le profil des opérateurs ;
- le profil des mandants et les prestations proposées ;
- la pénétration du digital dans l'activité ;
- les principaux freins / opportunités actuels et à venir.

Le champ du questionnaire

L'enquête porte sur 9 principaux secteurs économiques d'intervention des agents commerciaux :

- 46.11Z – Intermédiaires du commerce en matières premières agricoles, animaux vivants, matières premières textiles et produits semi-finis ;
- 46.12B – Autres intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques (y compris produits chimiques industriels, engrais et produits agrochimiques) ;
- 46.13Z – Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction ;
- 46.14Z – Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions (y compris machines de bureau, ordinateurs, logiciels, équipements électroniques et de télécommunications et autres matériels de transport) ;
- 46.15Z – Intermédiaires du commerce en meubles, articles de ménage et quincaillerie (y compris équipements de radio, télévision et vidéo, outillage manuel et articles de coutellerie) ;
- 46.16Z – Intermédiaires du commerce en textiles, habillement, fourrures, chaussures et articles en cuir (y compris articles de voyage et de maroquinerie) ;
- 46.17B – Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac ;
- 46.18Z – Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques (y compris produits pharmaceutiques et médicaux, articles de parfumerie et de toilette, produits d'entretien, jeux et jouets, articles de sport, cycles, livres, journaux, magazines et articles de papeterie, instruments de musique, montres, horloges et joaillerie, et équipements photographiques et optiques) ;
- 46.19B – Autres intermédiaires du commerce en produits divers.

Toutefois, plusieurs agents commerciaux sont répertoriés sous d'autres codes APE, tels que le conseil pour les affaires et autres conseils de gestion (code 70.22Z), le commerce de gros non spécialisé (code 46.90Z) ou encore les autres activités de soutien aux entreprises (code 82.99Z). Ces acteurs ont été intégrés au périmètre de l'enquête. À l'inverse, la profession d'agent commercial en immobilier étant fortement dépendante des agences immobilières, elle n'a pas été intégrée à l'étude, à la demande de la DGE.

La diffusion du questionnaire

L'enquête en ligne a été diffusée du 27 novembre 2018 au 7 janvier 2019 auprès de 2 000 agents commerciaux correspondant aux adhérents de la Fédération nationale des agents commerciaux (Fnac), aux membres de l'Association agréée des agents commerciaux (AAAC) et aux contacts recueillis grâce aux bases de données de Xerfi et d'I+C.

Xerfi et ses partenaires ont mis en place des actions de communication en amont et des relances auprès des cibles permettant de recueillir 474 réponses (auxquelles ont été retranchés 16 répondants ayant déclaré ne pas être agents commerciaux et 15 répondants répertoriés sous un code APE relatif à des activités immobilières).

¹ Liste des questions disponibles en annexes.

La confidentialité des données

Les données communiquées dans le cadre de l'enquête en ligne auprès des agents commerciaux (volet 1) ont été traitées de manière strictement confidentielle et utilisées exclusivement à des fins statistiques.

Caractéristiques de la profession

Principes généraux

Définition

La profession d'agent commercial est régie par les articles L134-1 et suivants du Code de commerce². Selon l'article L134-1, « *l'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale* ».

À l'échelle européenne, la directive n°86/653/CEE du 18 décembre 1986 relative à la coordination des droits des États membres concernant les agents commerciaux indépendants régit le statut d'agent commercial, dès lors que celui-ci exerce son activité dans un État membre.

Principes généraux

- Aucune condition spéciale (formation, diplôme) n'est requise pour exercer la profession d'agent commercial.
- L'agent commercial étant un mandataire, son activité est de nature civile (et non pas commerciale).
- Avant d'exercer son activité, il doit s'immatriculer au Registre spécial des agents commerciaux (RSAC) tenu par le greffe du tribunal de commerce rattaché à sa domiciliation. S'il s'agit d'une personne morale, la société doit être au préalable immatriculée au Registre du commerce et des sociétés (RCS).
- Les professions réglementées (acteurs de l'assurance, agences de voyage, démarcheurs financiers, intermédiaires en opérations de banque, conseillers en investissements financiers) n'entrent pas dans le champ d'application du statut d'agent commercial. Néanmoins, les négociateurs non-salariés de l'immobilier répondent à ce statut et ne peuvent exercer qu'en nom propre et pas en société.
- L'agent commercial est libre en matière de choix de structure juridique pour exercer son activité, mais aussi en matière d'embauche de personnel et d'organisation pour la commercialisation des produits ou des services dont il a la charge.
- La rémunération de l'agent commercial est dans la plupart des cas basée sur des commissions, et non sur une base forfaitaire. Fixé librement par le mandant et le mandataire, le montant de la commission correspond généralement à un pourcentage sur les ventes ou affaires réussies par l'agent commercial.
- L'agent commercial agit pour le compte d'industriels, de producteurs et de commerçants sur un secteur économique et/ou géographique déterminé.

Régime social et fiscal

- Professionnel indépendant, l'agent commercial personne physique est imposé dans la catégorie des Bénéficiaires non commerciaux (BNC) de l'impôt sur le revenu. Le montant de ses recettes est le critère principal qui détermine le régime fiscal dont il relève.
- Le régime d'imposition de l'agent commercial personne morale dépend de la forme juridique de la société.

² Articles disponibles en annexes.

Contrat d'agent commercial

Le mandat est le contrat par lequel le mandant (entreprise) charge l'agent commercial (le mandataire) de le représenter pour l'accomplissement d'un acte juridique. Ce contrat, à durée déterminée ou indéterminée, a pour rôle d'organiser la collaboration entre ces deux protagonistes. Afin d'éviter toute contestation, il doit mentionner les obligations respectives des parties, la qualité d'agent commercial ou la référence aux articles L. 134-1 à L. 134-17 du Code de commerce, le secteur et la clientèle pour lesquels le mandat est confié, les produits faisant l'objet du mandat, le taux de la rémunération et les services fournis par l'agent commercial. Une clause de non-concurrence après la cessation du contrat peut être prévue.

Si le contrat est à durée indéterminée, il peut être résilié à condition de respecter un préavis fixé par la loi à :

- un mois si la résiliation intervient au cours de la première année ;
- deux mois pendant la deuxième année ;
- trois mois à partir de la troisième année.

S'il n'est pas à l'origine de la rupture du contrat, l'agent commercial a droit à une indemnité, excepté dans le cas d'une faute grave. Cette indemnité est calculée par référence aux commissions brutes perçues par l'agent commercial au cours des dernières années. Elle équivaut généralement au montant de deux années de commissions.

Notons que la profession d'agent commercial est parfois confondue avec d'autres intermédiaires du commerce (courtier, commissionnaire, VRP, apporteur d'affaires). Toutefois, des différences importantes existent entre ces activités analogues (*voir tableau 3*).

Tableau 3 – Comparaison des différents intermédiaires de commerce

Acteurs	Profils	Statuts	Principaux types de rémunération
Agent commercial	- Il agit au nom et pour le compte des entreprises qu'il représente - Sa mission est permanente	- Indépendant	- Commission
Courtier	- Intermédiaire entre un vendeur et un client potentiel - Il ne prend aucun engagement pour le compte de ses donneurs d'ordres - Sa mission est ponctuelle	- Indépendant ou salarié	- Commission
Apporteur d'affaires	- Intermédiaire entre un vendeur et un client potentiel - Il ne prend aucun engagement pour le compte de ses donneurs d'ordres - Sa mission est ponctuelle	- Indépendant - Pas de statut pour cette activité, qui ne correspond pas à une profession	- Commission
Commissionnaire	Il agit sous son propre nom et s'engage personnellement auprès des clients (sans révéler l'identité de son commettant) - Sa mission est permanente	- Indépendant	- Forfait ou commission - Remboursement des frais de conservation des marchandises et de réalisation de l'opération
VRP (*)	- Il peut être monocarte (un employeur) ou multicartes (plusieurs employeurs) - Il ne fait aucune opération commerciale pour son compte - Sa mission est permanente	- Salarié	- Salaire fixe et/ou commission (sous réserve de respecter un revenu minimum garanti pour les VRP exclusifs)

Note : (*) voyageur représentant placier.

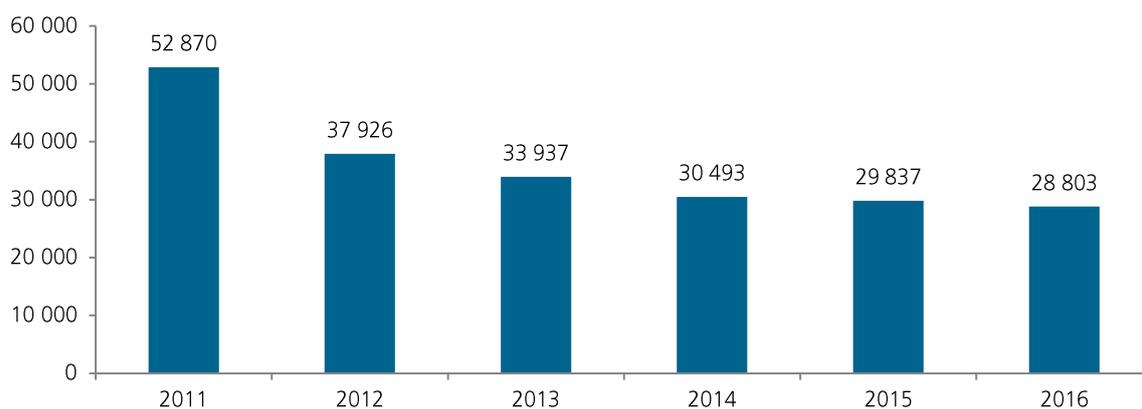
Source : Xerfi, d'après presse économique et professionnelle.

Données économiques et financières

Érosion du tissu d'agents commerciaux sur moyenne période

Le nombre d'agents commerciaux a quasiment été divisé par 2 en 5 ans, pour tomber à environ 28 800 unités fin 2016 (voir graphique 11). Il faut dire que la profession peine à attirer, en raison de son manque de visibilité, de son statut jugé précaire et peu protecteur par bon nombre d'agents commerciaux ou encore du sentiment de solitude inhérent à l'auto-entrepreneuriat. Seule note positive au tableau, les jeunes générations présentent des caractéristiques pouvant inverser cette tendance, dont leur attachement moins important à l'entreprise et leur volonté d'être leur propre patron.

Graphique 11 – Évolution du nombre d'agents commerciaux en France



Unité : nombre.

Source : caisse de retraite - Traitement DGE-P3E, données au 31 décembre de chaque année issues de l'Observatoire de l'activité libérale.

D'après les données de l'Unasa, les performances économiques et financières des agents commerciaux se sont améliorées sur moyenne période (voir tableau 4). Le ratio « bénéfice / montant net des recettes » a en effet progressé de 1,3 point en 5 ans, pour atteindre 43,5 % en 2017. Une tendance qui tient principalement à la baisse du poids des frais de personnel et, dans une moindre mesure, à l'allègement du poids des charges externes (en particulier les dépenses liées aux déplacements et aux fournitures de bureau).

Tableau 4 – Principales données fiscales sur les agents commerciaux

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Recettes encaissées	75 760 €	72 228 €	74 405 €	74 284 €	76 909 €	75 315 €
Débours	203 €	70 €	65 €	65 €	61 €	82 €
Honoraires rétrocedés	1 686 €	1 315 €	1 355 €	1 084 €	1 112 €	796 €
Montant net des recettes	73 871 €	70 844 €	72 985 €	73 135 €	75 736 €	74 437 €
Achats	1,1%	1,1%	1,3%	1,2%	1,3%	1,0%
Salaires nets	2,0%	1,8%	1,9%	1,8%	2,0%	1,6%
Charges sociales	1,1%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	0,9%
Charges de personnel	3,1%	2,9%	3,1%	3,0%	3,1%	2,5%
CSG déductible	2,9%	3,0%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Autres impôts	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%
Impôts et taxes	3,9%	4,0%	3,7%	3,8%	3,8%	3,9%
Loyers et charges locatives	2,0%	2,0%	2,1%	2,2%	2,2%	2,0%
Locations	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%
Honoraires	2,3%	2,3%	2,3%	2,4%	2,4%	2,5%
Primes d'assurance	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Autres TFSE (*)	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Frais de déplacement	18,5%	19,1%	19,2%	18,8%	17,8%	17,5%
Charges sociales personnelles	17,4%	18,1%	17,1%	17,4%	17,2%	17,8%
Frais de réception	2,3%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,5%
Fournitures de bureau	3,0%	2,7%	2,6%	2,4%	2,3%	2,2%
Autres frais divers de gestion	2,2%	2,3%	2,6%	2,6%	2,7%	2,8%
Charges externes	49,8%	51,0%	50,3%	50,2%	49,1%	49,6%
Produits financiers	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Frais financiers	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Résultat financier	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,3%	-0,3%	-0,3%
Gains divers	1,6%	1,7%	1,5%	1,6%	1,6%	1,8%
Pertes diverses	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Dotations aux amortissements	0,9%	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%
Bénéfice	42,2%	41,3%	41,5%	42,0%	42,9%	43,5%
Bénéfice comptable	31 157 €	29 252 €	30 290 €	30 753 €	32 473 €	32 363 €

Unités : euros, part en % du montant net des recettes.

Note : données moyennes pour l'ensemble de la profession. (*) travaux, fournitures et services extérieurs.

Source : Union nationale des Associations agréées (Unasa).

L'analyse des données sur les agents commerciaux en 2017 montre qu'il existe d'importantes disparités en matière de performances au sein de la profession (voir tableau 5). Les acteurs composant le 4^e quartile de recettes ont en effet dégagé un ratio « bénéfice / montant net des recettes » deux fois plus élevé que ceux composant le 1^{er} quartile de recettes. Ces derniers sont pénalisés par des charges externes conséquentes. Il s'agit d'agents commerciaux débutant leur activité et engagés dans de la prospection pour convertir des clients (poids élevé des frais de déplacement). À l'inverse, les acteurs composant le 4^e quartile de recettes disposent d'une base de mandants et de clients suffisamment développée, ce qui se traduit par des dépenses de prospection plus faibles.

Tableau 5 – Principales données fiscales sur les agents commerciaux en 2017

	Ens. des adhérents	1 ^{er} quartile de recettes	2 ^e quartile de recettes	3 ^e quartile de recettes	4 ^e quartile de recettes
Recettes encaissées	75 315 €	22 881 €	46 317 €	74 882 €	156 071 €
Débours	82 €	29 €	50 €	56 €	193 €
Honoraires rétrocedés	796 €	198 €	248 €	463 €	2 256 €
Montant net des recettes	74 437 €	22 654 €	46 019 €	74 364 €	153 622 €
Achats	1,0%	1,4%	0,6%	0,8%	1,2%
Salaires nets	1,6%	0,3%	0,3%	0,5%	2,7%
Charges sociales	0,9%	0,1%	0,1%	0,2%	1,7%
Charges de personnel	2,5%	0,4%	0,5%	0,7%	4,3%
CSG déductible	2,8%	2,2%	2,7%	2,7%	3,0%
Autres impôts	1,1%	1,9%	1,4%	1,1%	0,8%
Impôts et taxes	3,9%	4,2%	4,1%	3,8%	3,8%
Loyers et charges locatives	2,0%	2,6%	2,4%	1,9%	2,0%
Locations	0,5%	0,7%	0,5%	0,4%	0,5%
Honoraires	2,5%	4,3%	2,5%	2,2%	2,4%
Primes d'assurance	0,3%	0,7%	0,5%	0,3%	0,3%
Autres TFSE (*)	1,4%	2,2%	1,6%	1,3%	1,2%
Frais de déplacement	17,5%	33,4%	23,3%	18,5%	13,0%
Charges sociales personnelles	17,8%	17,7%	17,8%	18,2%	17,7%
Frais de réception	2,5%	3,7%	2,7%	2,7%	2,2%
Fournitures de bureau	2,2%	5,2%	3,0%	2,1%	1,5%
Autres frais divers de gestion	2,8%	4,6%	3,1%	2,7%	2,5%
Charges externes	49,6%	75,0%	57,3%	50,1%	43,4%
Produits financiers	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Frais financiers	0,3%	0,6%	0,3%	0,3%	0,2%
Résultat financier	-0,3%	-0,6%	-0,3%	-0,3%	-0,2%
Gains divers	1,8%	6,0%	2,3%	1,4%	1,2%
Pertes diverses	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Dotations aux amortissements	0,9%	1,5%	1,1%	0,9%	0,7%
Bénéfice	43,5%	22,6%	38,3%	44,7%	47,5%
Bénéfice comptable	32 363 €	5 111 €	17 628 €	33 241 €	72 918 €

Unités : euros, part en % du montant net des recettes.

Note : données moyennes pour l'ensemble de la profession. (*) travaux, fournitures et services extérieurs.

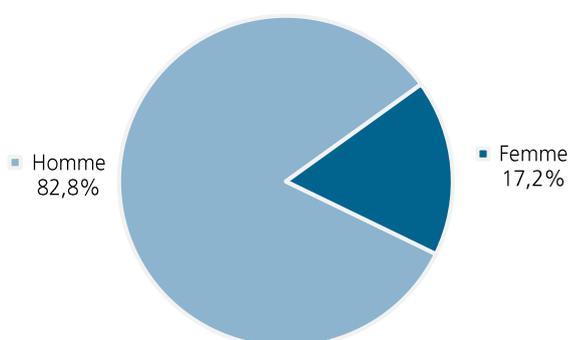
Source : Union nationale des Associations agréées (Unasa).

Analyse des résultats de l'enquête

Profil signalétique des répondants

- Près de 83 % des répondants sont des hommes (voir graphique 12).
- 21 % des répondants ayant choisi leur métier dans le cadre d'une reconversion professionnelle sont des femmes, contre 17 % pour l'ensemble de la profession.
- 50 % des répondants qui exercent sous le statut de micro-entrepreneur sont des femmes, contre 17 % pour l'ensemble de la profession.

Graphique 12 – Sexe des répondants

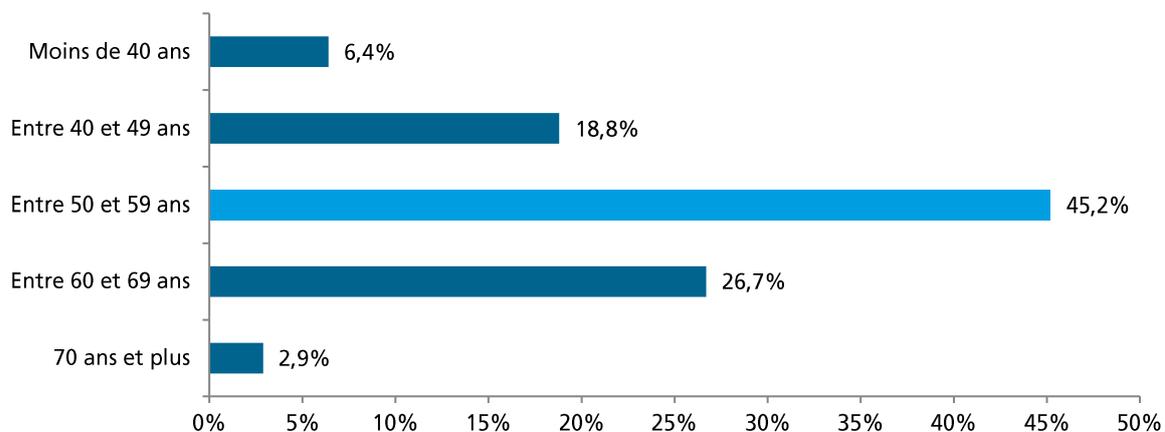


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 400 répondants.

- Plus de 45 % des répondants ont entre 50 et 59 ans, tandis que près de 30 % des personnes sondées ont au moins 60 ans (voir graphique 13).

Graphique 13 – Âge des répondants

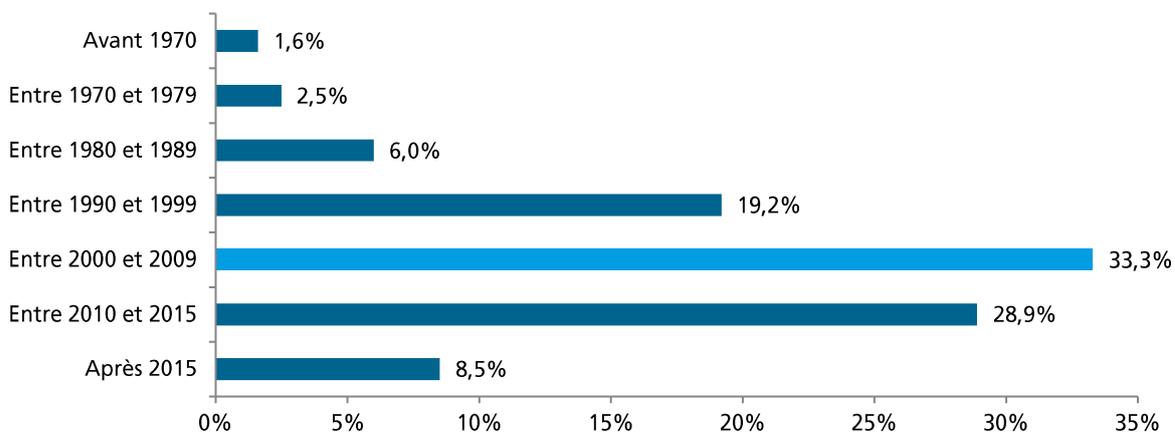


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 314 répondants.

- Une structure sur trois a été créée entre 2000 et 2009, tandis que plus de 37 % des structures ont moins de 8 ans d'existence (voir graphique 14).

Graphique 14 – En quelle année a été créée votre structure ?

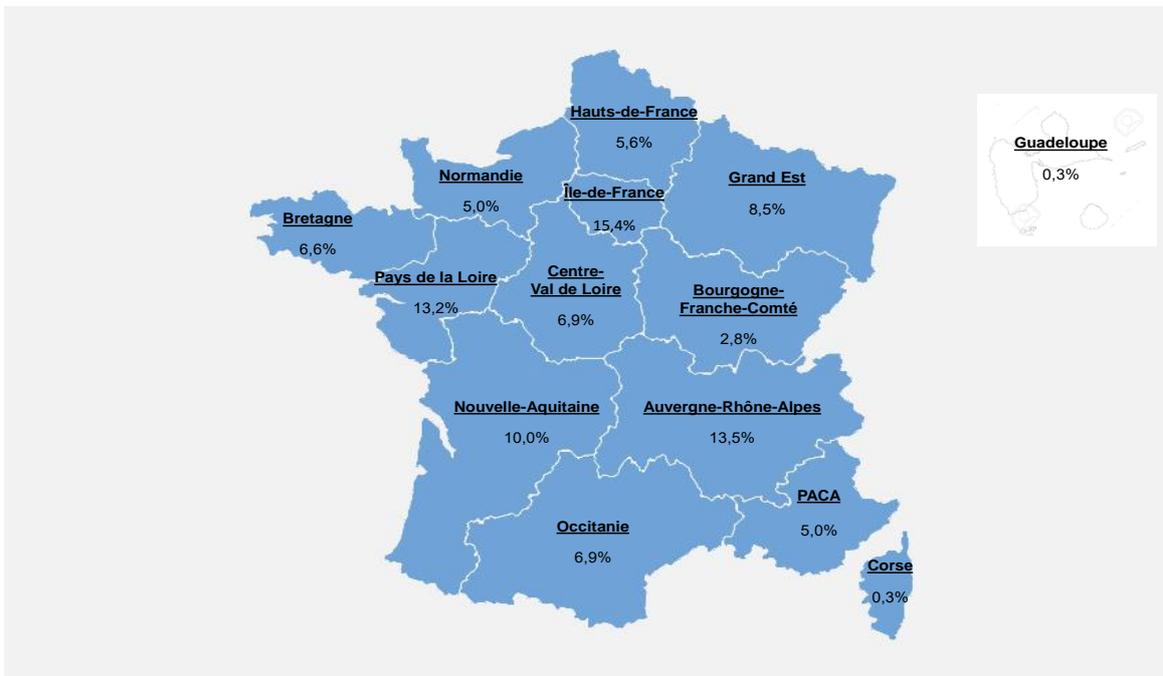


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 318 répondants.

- Les régions Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Pays de la Loire concentrent chacune plus de 13 % des répondants (voir carte 1).

Carte 1 – Dans quelle région est domicilié le siège social de votre structure ?



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 319 répondants.

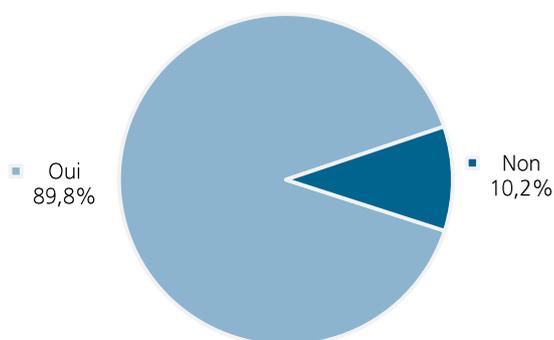
Profil des opérateurs

À retenir

- Les intermédiaires du commerce en produits divers (code APE 46.19B), en autres produits spécifiques (46.18Z), en denrées, boissons et tabac (46.17B) et en machines, équipements industriels, navires et avions (46.14Z) sont les principales activités représentées dans l'enquête.
- La profession d'agent commercial regroupe des acteurs expérimentés, environ 56% des répondants exerçant leur activité depuis plus de 10 ans.
- Environ 48 % des répondants ont opté pour le métier d'agent commercial dans le cadre d'une reconversion professionnelle.
- L'entreprise individuelle est le statut le plus représenté au sein de la profession (plus de 45 % des répondants).
- La profession est principalement composée de structures unipersonnelles (près des trois quarts des répondants).
- 25 % des répondants ont réalisé un chiffre d'affaires HT inférieur à 50 000 € en 2017, tandis que la médiane pour l'ensemble des sondés est comprise entre 75 001 € et 100 000 €.
- Près de 45 % des répondants ont déclaré une augmentation de leur chiffre d'affaires entre 2012 et 2017.

- Environ 90 % des répondants sont inscrits au Registre spécial des agents commerciaux (voir graphique 15).

Graphique 15 – Êtes-vous inscrit(e) au Registre spécial des agents commerciaux (RSAC) ?

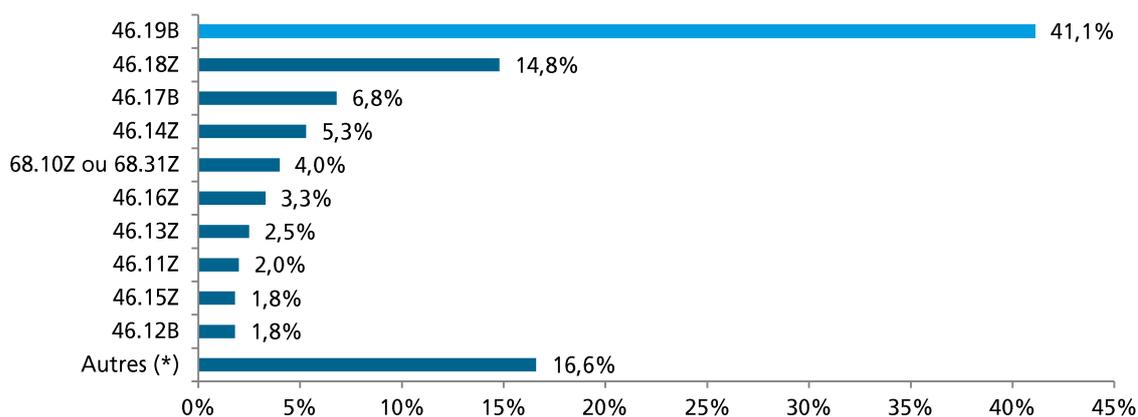


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 441 répondants.

- Les intermédiaires du commerce en produits divers (code APE 46.19B), en autres produits spécifiques (46.18Z), en denrées, boissons et tabac (46.17B) et en machines, équipements industriels, navires et avions (46.14Z) sont les principales activités représentées dans l'enquête (voir graphique 16). Au-delà des 9 grands secteurs économiques d'intervention des agents commerciaux, plusieurs répondants sont répertoriés sous d'autres codes APE, tels que le conseil pour les affaires et autres conseils de gestion (70.22Z) et le commerce de gros non spécialisé (46.90Z).
- Selon les domaines d'activité, il existe des différences de perception très importantes chez les agents commerciaux concernant leur avenir. Ainsi, 13 % des agents commerciaux spécialisés dans le textile et les chaussures (46.16Z), secteur marqué par une érosion de l'industrie en France et une vive concurrence étrangère, sont pessimistes quant à l'évolution de leur activité dans les prochaines années, contre 3 % pour l'ensemble de la profession.

Graphique 16 – Sous quel code APE³ est répertoriée votre activité ?



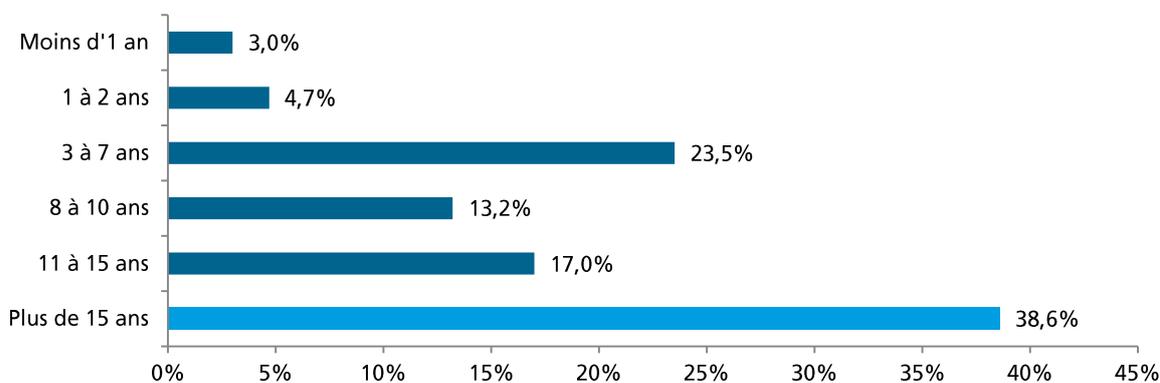
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : (*) dont codes APE 70.22Z, 46.90Z et 82.99Z.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 399 répondants.

- La profession d'agent commercial regroupe des acteurs expérimentés, environ 56 % des répondants exerçant leur activité depuis plus de 10 ans (voir graphique 17).
- 29 % des répondants ayant choisi leur métier dans le cadre d'une reconversion professionnelle ont plus de 15 ans d'expérience. Cette situation tient sans doute au fait que de nombreuses personnes ont trouvé leur vocation à travers le métier d'agent commercial et qu'elles s'inscrivent ainsi dans la durée.
- Parallèlement, une nouvelle génération prend progressivement place au sein de la profession en débutant son activité via une microentreprise. En effet, 40 % des répondants qui exercent leur métier sous le statut de micro-entrepreneur ont moins de 3 ans d'expérience en tant qu'agents commerciaux.

Graphique 17 – Depuis combien d'années exercez-vous la profession d'agent commercial ?



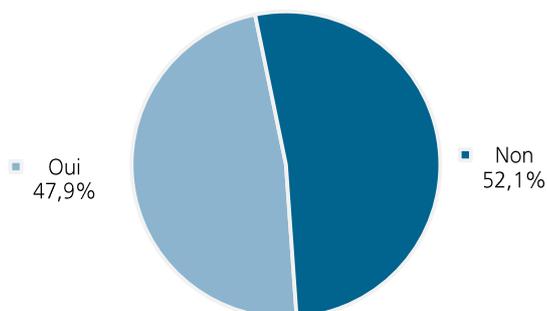
Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 401 répondants.

3 Description des codes APE disponible en annexes.

- Environ 48% des répondants ont opté pour le métier d'agent commercial dans le cadre d'une reconversion professionnelle (voir graphique 18). Cette situation est favorisée par l'absence de condition spéciale (formation, diplôme) pour exercer au sein de la profession. Elle est aussi liée au fait que de nombreuses personnes souhaitent désormais pratiquer une activité de manière indépendante et ainsi s'affranchir de certaines contraintes du salariat.

Graphique 18 – Avez-vous choisi ce métier dans le cadre d'une reconversion professionnelle ?

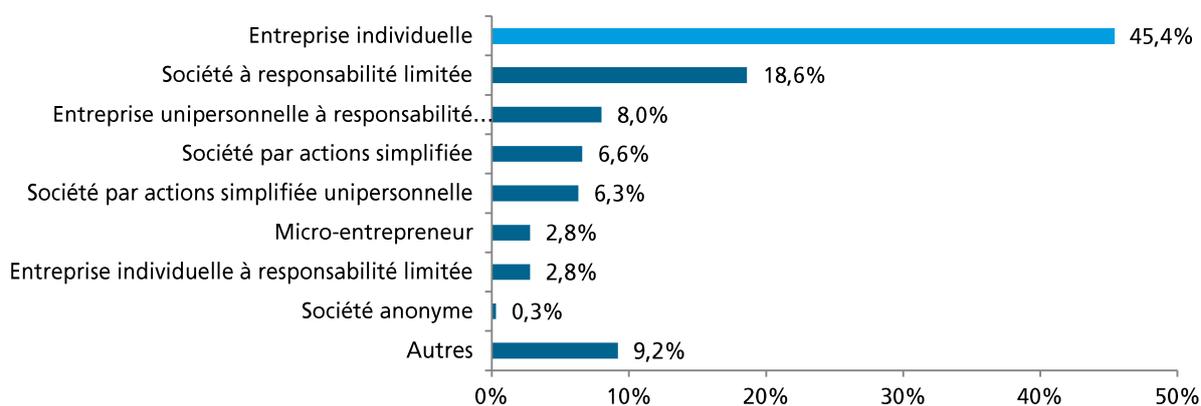


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 390 répondants.

- L'entreprise individuelle (plus de 45 % des répondants) est le statut le plus représenté au sein de la profession (voir graphique 19). Simple à créer et à gérer (faibles contraintes administratives), elle confère à l'entrepreneur les pleins pouvoirs en matière de gestion et de décision.
- La microentreprise est quant à elle l'un des statuts privilégiés par les nouveaux entrants au sein de la profession. En effet, 16 % des répondants qui ont moins de 3 ans d'expérience exercent leur activité sous le statut de micro-entrepreneur, contre 3 % pour l'ensemble des agents commerciaux.
- Avec le développement de leur activité (hausse du nombre de mandants, recrutement de personnel, croissance du chiffre d'affaires), les agents commerciaux optent pour le statut de société, principalement la société à responsabilité limitée (près de 19 % des répondants). Ainsi, 73 % des répondants qui comptent au moins 3 employés exercent leur activité sous le statut de SARL ou de SAS, contre 14 % pour les structures unipersonnelles.

Graphique 19 – Sous quel statut exercez-vous votre activité d'agent commercial ?

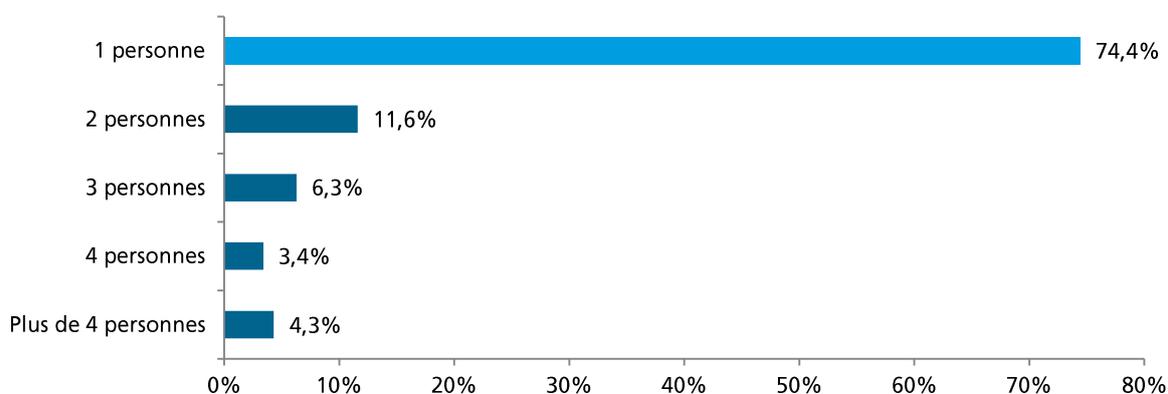


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 350 répondants.

- La profession est principalement composée de structures unipersonnelles (près des trois quarts des répondants) (voir graphique 20). Particulièrement pessimistes quant à l'évolution future de leur activité, ces structures représentent la quasi-totalité des répondants ayant réalisé un chiffre d'affaires HT inférieur à 50 000 € en 2017.

Graphique 20 – Y compris vous-même, quel est l'effectif de votre structure ?

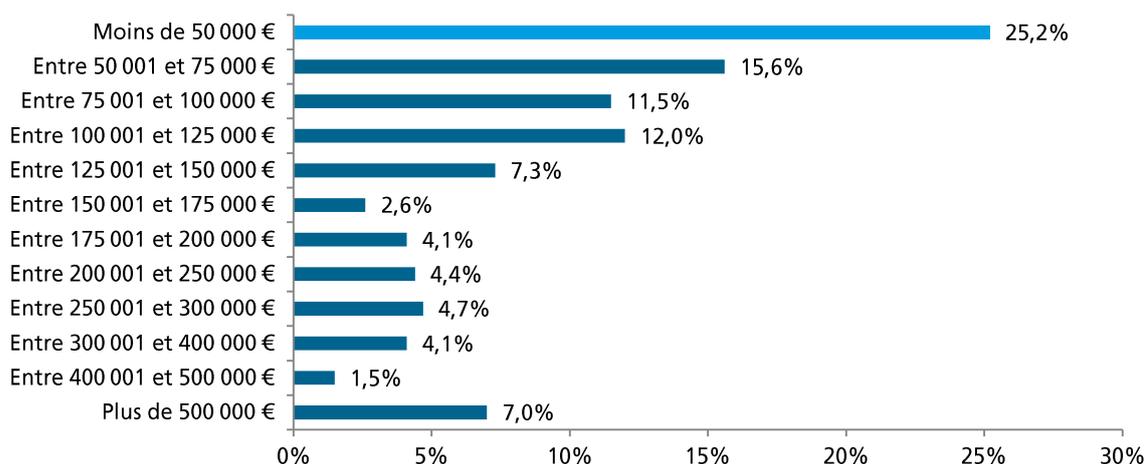


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 355 répondants.

- 25 % des répondants ont réalisé un chiffre d'affaires HT inférieur à 50 000 € en 2017, tandis qu'environ 7 % des personnes interrogées ont généré plus de 500 000 € de chiffre d'affaires (voir graphique 21). Pour l'ensemble des sondés, la médiane correspond à la fourchette de chiffre d'affaires comprise entre 75 001 et 100 000 €.
- Les agents commerciaux les moins expérimentés ont des revenus plutôt limités. En début de carrière, ils consacrent une grande partie de leur temps à de la prospection, aussi bien pour trouver des mandants que des clients. Ainsi, 55 % des répondants qui ont moins de 3 ans d'expérience ont réalisé un chiffre d'affaires HT inférieur à 50 000 € en 2017.

Graphique 21 – Dans quelle tranche se situe le chiffre d'affaires HT réalisé par votre structure en 2017 ?

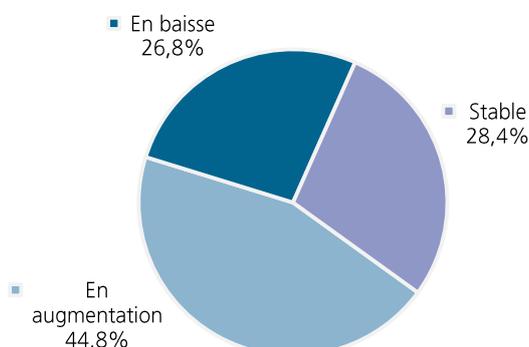


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 341 répondants.

- Près de 45 % des répondants ont déclaré une augmentation de leur chiffre d'affaires entre 2012 et 2017 (voir graphique 22). Cette part est encore plus élevée pour les agents commerciaux qui travaillent avec au moins 5 mandants et/ou qui réalisent plus de la moitié de leur activité à l'international.
- Assez logiquement, les répondants ayant enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires depuis 2012 sont plus optimistes que la moyenne quant à l'évolution de leur activité dans les années à venir.

Graphique 22 – Depuis 2012, diriez-vous que votre chiffre d'affaires HT est... ?



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 239 répondants.

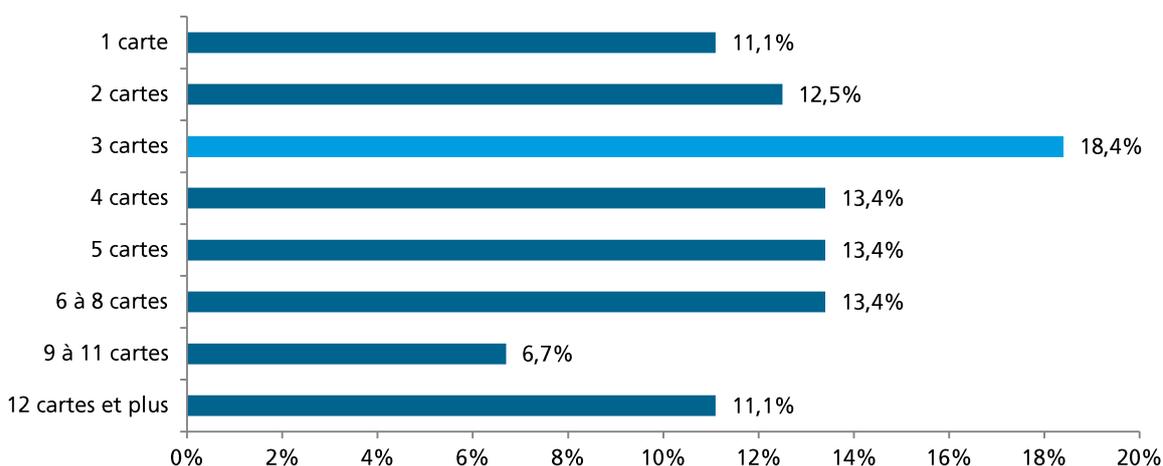
Profil des mandants et prestations proposées

À retenir

- 42 % des répondants travaillent avec 1 à 3 mandants, tandis que la médiane pour l'ensemble des sondés correspond à 4 cartes.
- 85 % des sondés interviennent pour le compte de PME, soit deux fois plus que la part des agents commerciaux intervenant auprès d'ETI ou de Grandes entreprises.
- Le bouche à oreille est le principal vecteur permettant aux agents commerciaux d'entrer en contact avec leurs mandants (67 % des répondants).
- Dans près de 31 % des cas, le taux de commission moyen négocié avec les mandants est compris entre 6 % et 8 %, soit la fourchette médiane pour l'ensemble des répondants.
- 68 % des répondants exercent leur activité dans au moins 2 régions françaises, tandis qu'en moyenne, un agent commercial intervient dans 4 régions.
- Plus de 71 % des répondants réalisent la totalité de leur activité en France, tandis que moins de 7 % des sondés opèrent uniquement à l'étranger.
- Plus de 27 % des sondés considèrent leur activité comme pérenne à partir de 3 cartes. Pour l'ensemble des répondants, la médiane correspond à 4 cartes.

- 42 % des répondants travaillent avec 1 à 3 mandants (*voir graphique 23*). En deçà de 4 cartes, beaucoup d'agents commerciaux considèrent leur activité comme risquée.
- Les effectifs et le chiffre d'affaires tendent à croître avec le nombre de cartes. Ainsi, 66% des répondants qui comptent au moins 3 employés travaillent avec plus de 5 mandants, contre 23% pour les structures unipersonnelles et 31% pour l'ensemble de la profession. Par ailleurs, les agents commerciaux exerçant sous le statut d'entreprise individuelle travaillent avec moins de mandants que ceux qui gèrent une société.

Graphique 23 – Pour combien de mandants travaillez-vous (nombre de cartes) ?

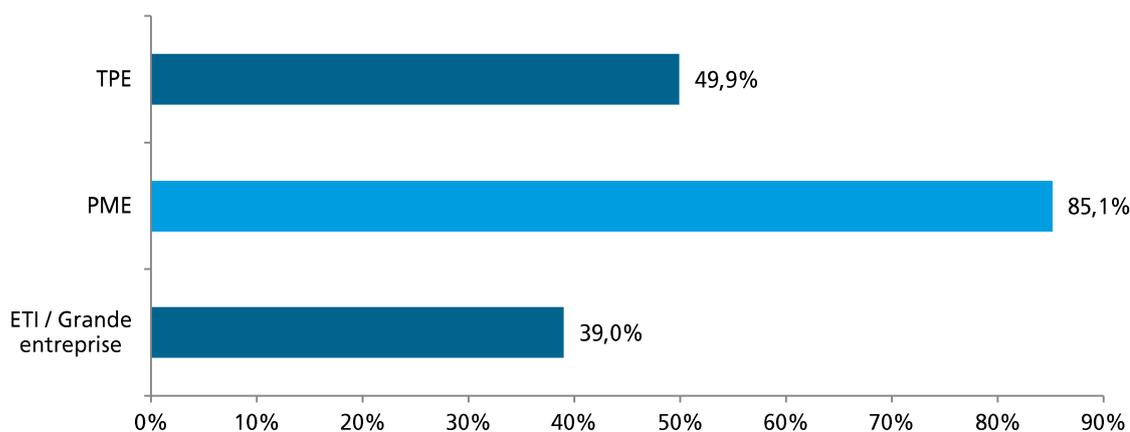


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 343 répondants.

- La grande majorité des agents commerciaux travaille pour le compte de PME (plus de 85% des répondants) (*voir graphique 24*). Notons que de nombreuses structures de grande taille maintiennent des forces de vente en interne car elles souhaitent conserver une maîtrise de leurs actions commerciales.

Graphique 24 – Pour quel(s) type(s) de mandants travaillez-vous ?



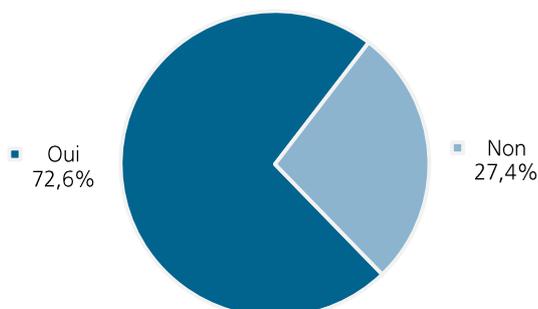
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles. TPE (Très petite entreprise) : entreprises qui occupent moins de 10 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 M€. PME (Petite et moyenne entreprise) : entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas 43 M€. ETI (Entreprise de taille intermédiaire) – Grande entreprise : entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 349 répondants.

- Près de 73 % des répondants travaillent pour le compte de mandants issus d'un même secteur d'activité (voir graphique 25). Il est en effet plus simple pour un agent commercial de posséder une bonne connaissance des produits/services d'un même secteur, ce qui lui permet notamment de remonter à ses mandants de précieuses informations sur le marché et la concurrence, mais aussi de se créer un réseau d'affaires.

Graphique 25 – Vos mandants interviennent-ils tous dans le même secteur d'activité ?

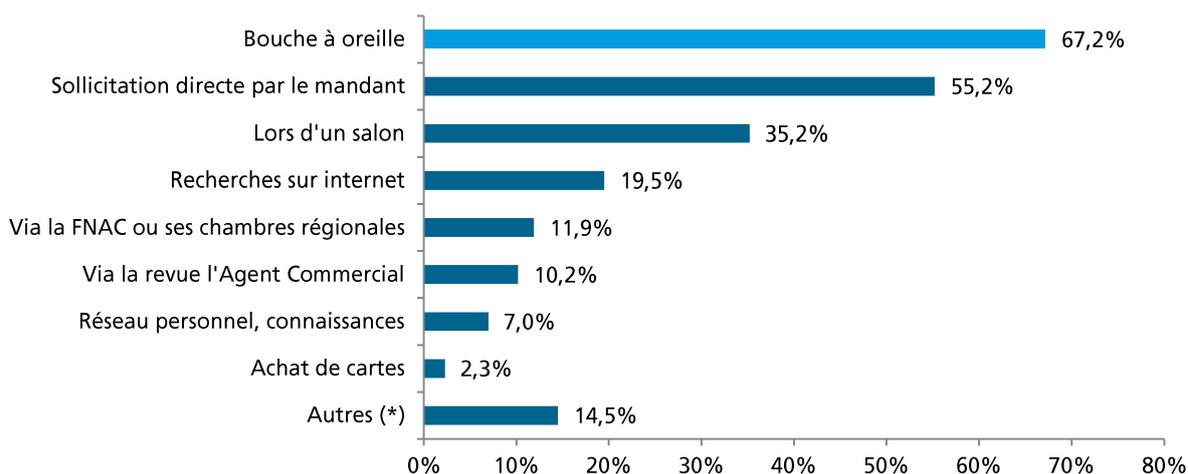


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 248 répondants.

- Le métier d'agent commercial est avant tout un métier de réseaux. En effet, le bouche à oreille est le principal vecteur permettant aux agents commerciaux d'entrer en contact avec leurs mandants (67 % des répondants) (voir graphique 26). Dans plus de 55 % des cas, les agents commerciaux sont sollicités directement par les mandants. Et pour environ 35 % d'entre eux, la participation à des salons permet également d'entrer en relation avec des mandants.

Graphique 26 – Comment êtes-vous entré(e) en relation avec votre (vos) mandant(s) ?



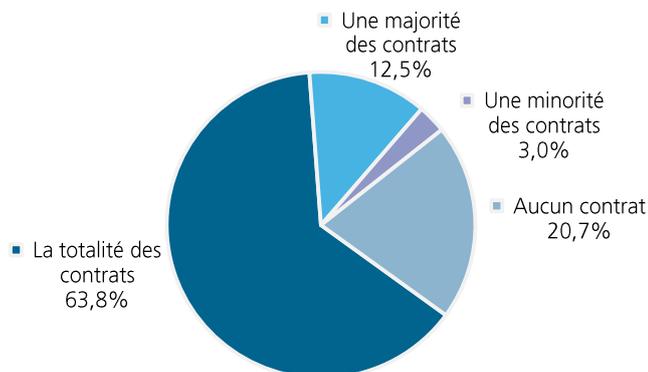
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles. (*) Dont démarchage direct auprès des mandants et annonces dans la presse.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 344 répondants.

- Pour 64 % des répondants, la totalité des contrats signés avec leurs mandants sont des Contrats à durée indéterminée (CDI) (voir graphique 27). À l'inverse, pour près de 21 % des personnes sollicitées, aucun des contrats ne correspond à un CDI.
- Selon notre enquête, les agents commerciaux expérimentés sont davantage concernés par des missions à durée indéterminée. En effet, pour 78 % des répondants ayant plus de 15 ans d'expérience, la totalité des contrats signés avec leurs mandants sont des CDI, contre 28 % pour les répondants ayant moins de 3 ans d'expérience.

Graphique 27 – Quelle part des contrats signés avec vos mandants représentent les CDI (*) ?



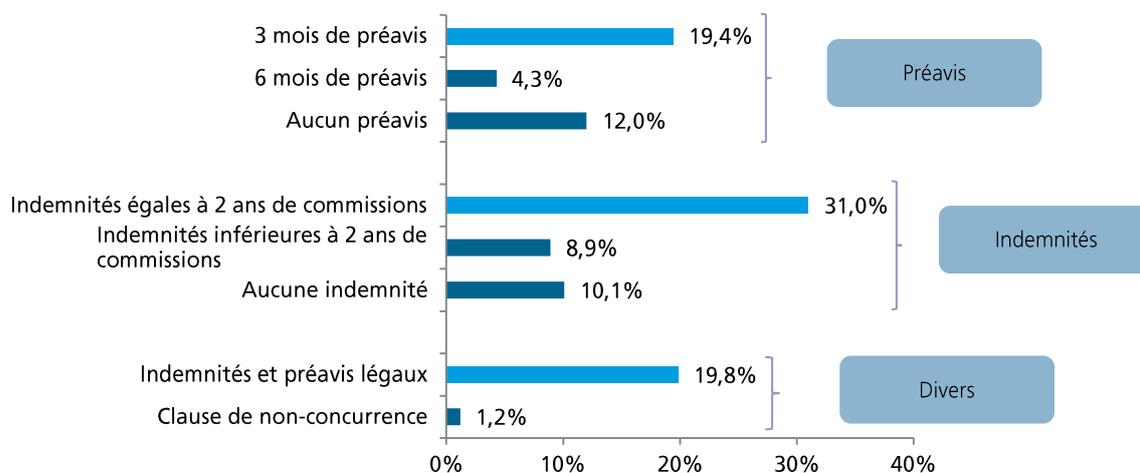
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : (*) CDI : Contrat à durée indéterminée.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 329 répondants.

- Les contrats signés par les agents commerciaux comportent dans la plupart des cas des clauses prévoyant, en cas de rupture de contrat, des indemnités égales à 2 ans de commissions (pour 31% des répondants) et 3 mois de préavis (19% des répondants) (voir graphique 28). Dans environ 10% des cas, aucune indemnité n'est mentionnée dans le contrat. *In fine*, les conditions de rupture des contrats sont très hétérogènes et dépendent des négociations menées entre mandants et agents commerciaux. De plus, certains contrats peuvent être verbaux, ce qui peut être problématique en cas de litige.

Graphique 28 – Quelles sont les conditions de rupture des contrats que vous avez signés (indemnités prévues, durée du préavis, etc.) ?



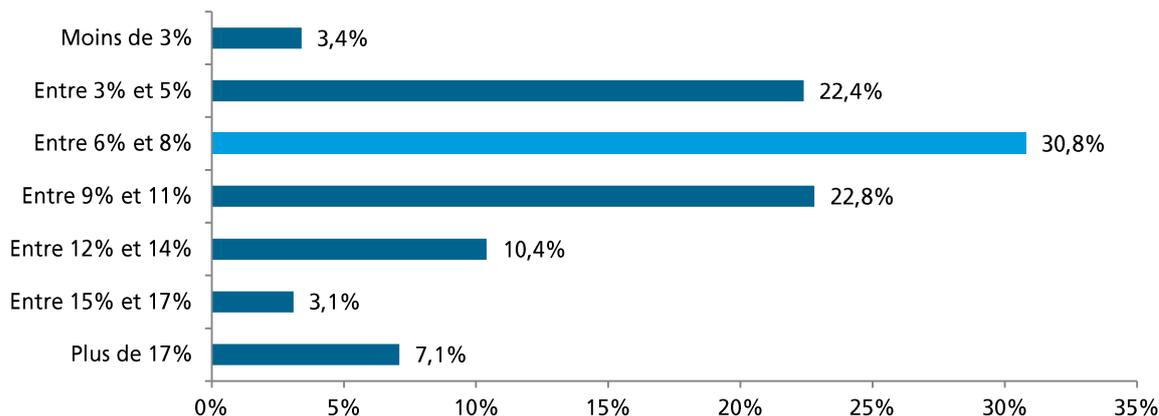
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales conditions évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 258 répondants.

- Dans près de 31 % des cas, le taux de commission moyen négocié avec les mandants est compris entre 6 % et 8 %, soit la fourchette médiane pour l'ensemble des répondants (voir graphique 29). Environ 10 % des répondants bénéficient d'un taux de commission moyen supérieur ou égal à 15 %. Les écarts enregistrés peuvent s'expliquer par différents critères, notamment la technicité des produits/services concernés, l'expérience des agents commerciaux et le pouvoir de négociation des mandants vis-à-vis des agents commerciaux.
- Les résultats de notre enquête indiquent que le taux de commission moyen négocié par les agents commerciaux qui exercent sous le statut d'entreprise individuelle ou qui ont réalisé un chiffre d'affaires HT inférieur à 500 000 € en 2017 est plus élevé que pour l'ensemble de la profession.

Graphique 29 – Dans quelle tranche se situe le taux de commission moyen négocié par votre structure ?

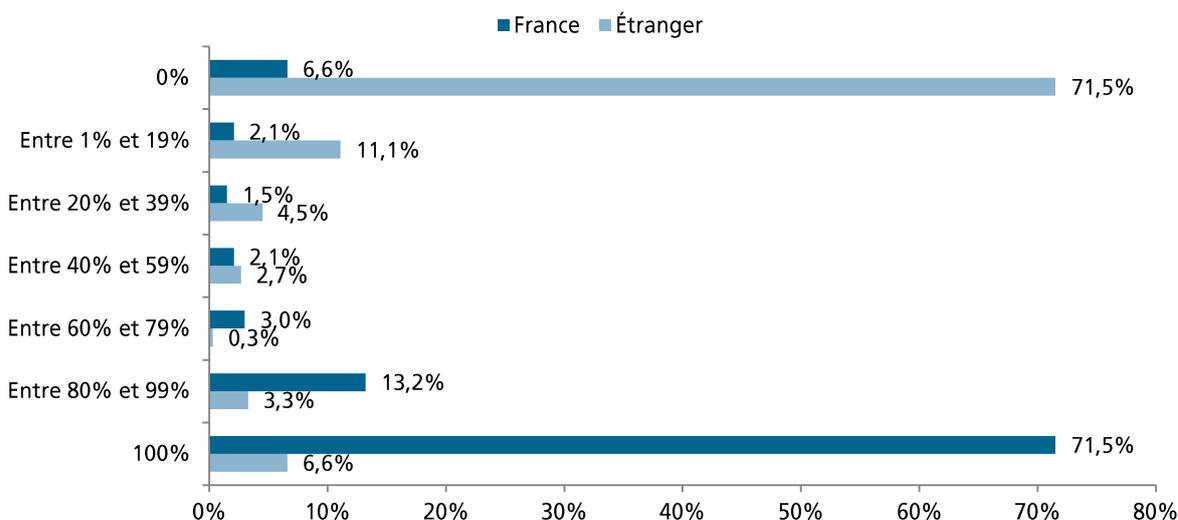


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 325 répondants.

- Plus de 71 % des répondants réalisent la totalité de leur activité en France (voir graphique 30), reflétant la faible internationalisation de la profession. À l'inverse, moins de 7 % des personnes sollicitées opèrent uniquement à l'étranger.

Graphique 30 – Quelle est la part de votre activité, en % du montant des contrats signés, réalisée en France pour le compte de vos mandants en 2017 ?

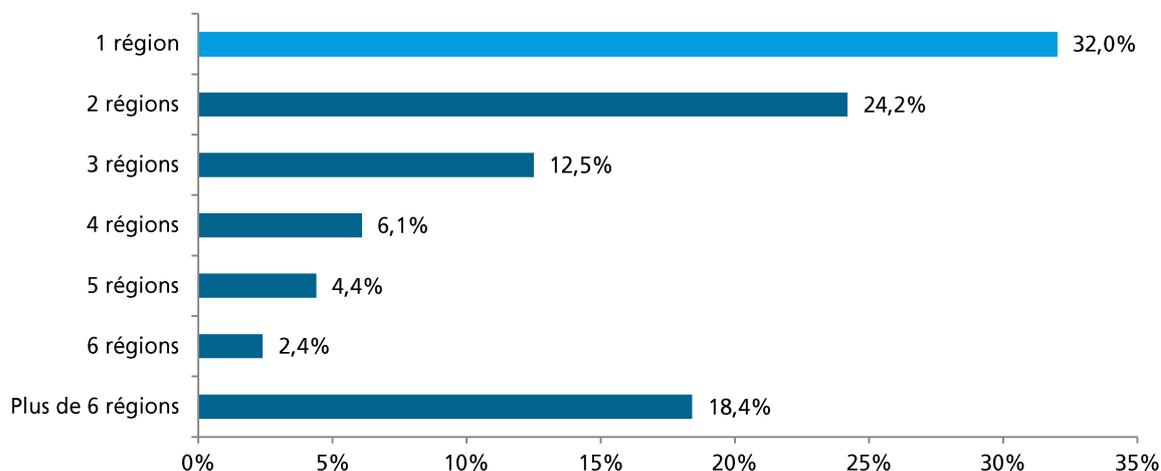


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 334 répondants.

- Plus des deux tiers des répondants exercent leur activité dans au moins 2 régions françaises (voir graphique 31), tandis qu'en moyenne, un agent commercial intervient dans 4 régions. Ces données expliquent le poids important des frais de déplacement, qui constituent le principal poste de charges de la profession (18,5 % du montant net des recettes entre 2012 et 2017 selon l'Unasa).

Graphique 31 – Zones d'activité des agents commerciaux intervenant en France



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 297 répondants.

- À l'international, les agents commerciaux opèrent essentiellement à l'échelle européenne (90 % des répondants) (voir carte 2). Les barrières liées à la langue et à la culture et la complexité des démarches figurent parmi les principaux freins au développement de l'activité en dehors de l'Europe.

Carte 2 – Zones d'activité des agents commerciaux intervenant à l'étranger



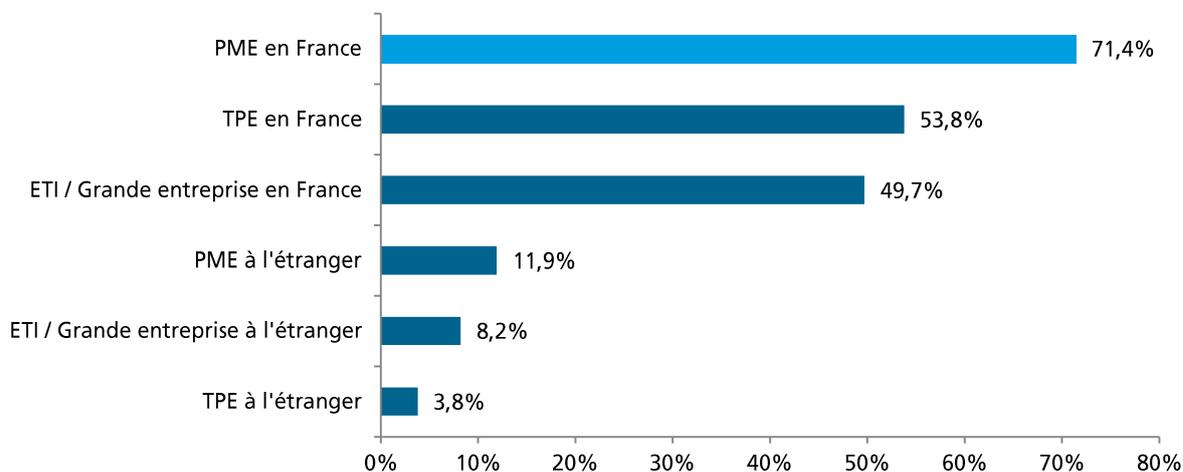
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 73 répondants.

- Les clients des agents commerciaux sont principalement des PME (plus de 71 % des répondants) et des TPE (près de 54 %) localisées en France (voir graphique 32). Les démarches auprès de clients étrangers restent minoritaires. De nombreux mandants ne souhaitent pas développer leurs ventes à l'export ou disposent de filiales ou de représentants dans les pays ciblés.

Graphique 32 – Auprès de quelle(s) catégorie(s) de clients travaillez-vous ?



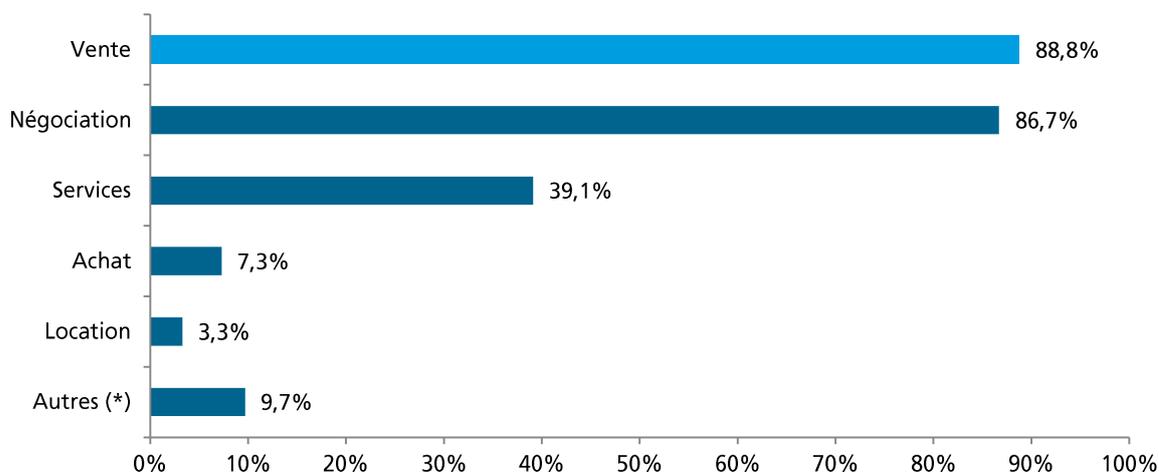
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles. TPE (Très petite entreprise) : entreprises qui occupent moins de 10 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 M€. PME (Petite et moyenne entreprise) : entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas 43 M€. ETI (Entreprise de taille intermédiaire) – Grande entreprise : entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 318 répondants.

- Les agents commerciaux réalisent essentiellement des prestations de vente (89 % des répondants) et/ou de négociation (87 % des personnes sollicitées) pour le compte de leurs mandants (voir graphique 33). Parallèlement, ils fournissent de plus en plus des prestations de conseil et d'accompagnement aux acheteurs (technicité des produits, services en ingénierie dans la phase d'avant-projet, etc.), afin de se différencier de la concurrence et contrer l'essor du e-commerce, mais aussi pour diversifier leurs revenus et être moins dépendants de leur métier traditionnel.

Graphique 33 – Quelle(s) prestation(s) réalisez-vous pour le compte de votre(vos) mandant(s) ?



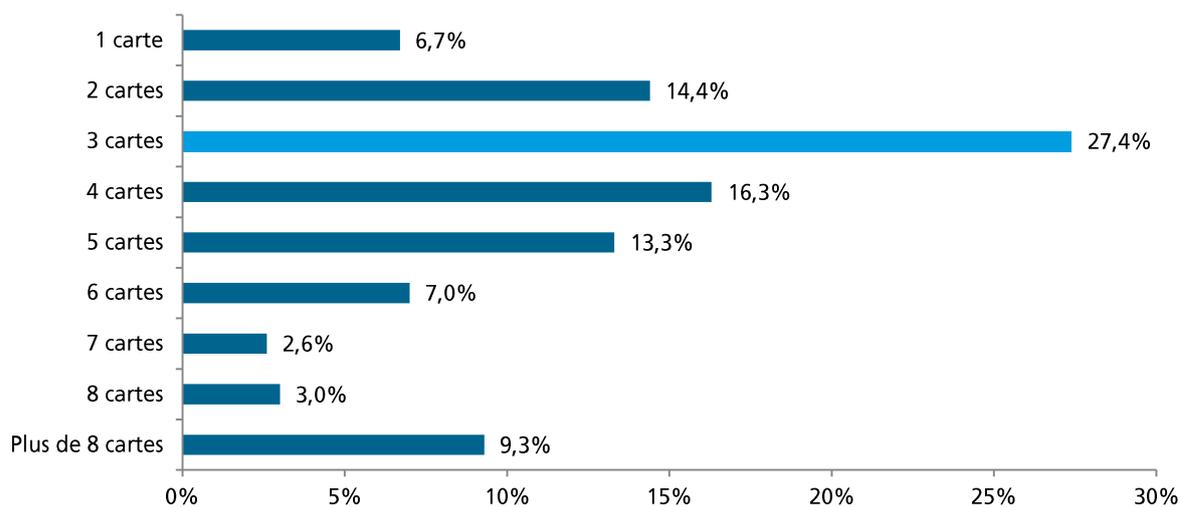
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles. (*) Dont traduction, marketing, gestion des litiges et études.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 330 répondants.

- Plus de 27 % des répondants considèrent leur activité comme pérenne à partir de 3 cartes (voir graphique 34). Pour l'ensemble des répondants, la médiane correspond à 4 cartes.
- Naturellement, plus les effectifs d'une structure sont importants, plus le nombre de cartes nécessaires pour assurer la pérennité de l'activité est élevé. À titre d'illustration, 41 % des répondants qui comptent au moins 3 employés considèrent leur activité comme pérenne à partir de 6 cartes, contre 18 % pour les structures unipersonnelles et 22 % pour l'ensemble de la profession.

Graphique 34 – À partir de combien de cartes (nombre de mandants) considérez-vous votre activité comme pérenne ?



Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 270 répondants.

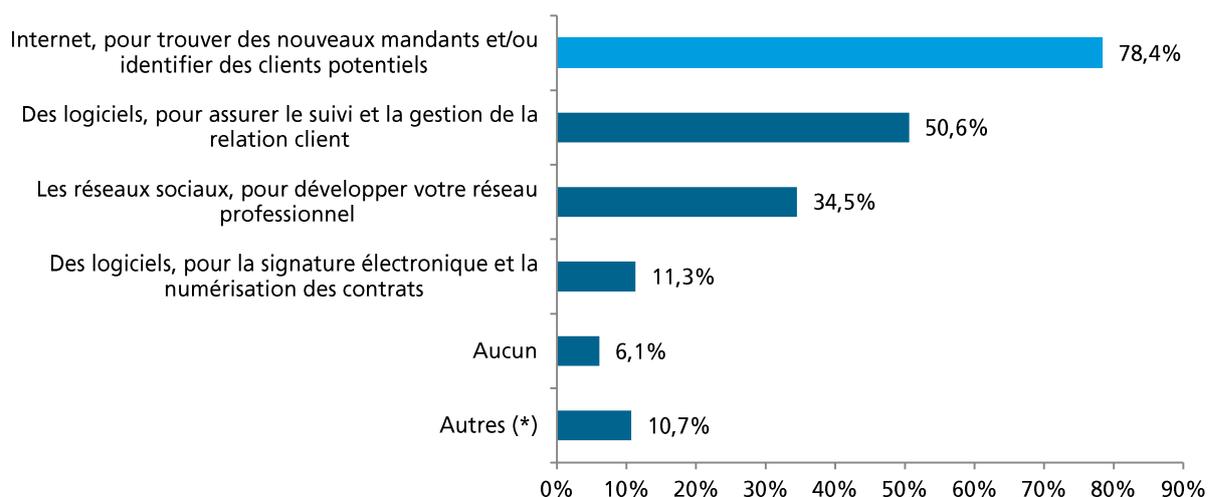
Pénétration du digital dans l'activité

À retenir

- Environ 94 % des répondants ont recours à des outils numériques dans le cadre de leur activité, tandis que 6 % n'en utilisent aucun.
- Les agents commerciaux utilisent principalement Internet pour trouver des nouveaux mandants et/ou identifier des clients potentiels (plus de 78 % des répondants).
- Plus de la moitié des personnes sollicitées disposent de logiciels pour assurer le suivi et la gestion de la relation client.
- Environ 47 % des répondants perçoivent le digital comme une opportunité, principalement pour la recherche de nouveaux clients et d'informations sur les mandants (plus de 10 % des sondés).
- Près de 33 % des répondants considèrent le digital comme une menace, surtout car il est à l'origine d'une concurrence sans frontière et de l'essor du e-commerce (près de 11 % des sondés).

- Environ 94 % des répondants ont recours à des outils numériques dans le cadre de leur activité. Les agents commerciaux utilisent principalement Internet pour trouver des nouveaux mandants et/ou identifier des clients potentiels (plus de 78 % des répondants) et/ou des logiciels pour assurer le suivi et la gestion de la relation client (près de 51 % des personnes sollicitées) (voir graphique 35).

Graphique 35 – Quel(s) outil(s) numérique(s) utilisez-vous dans le cadre de votre activité ?



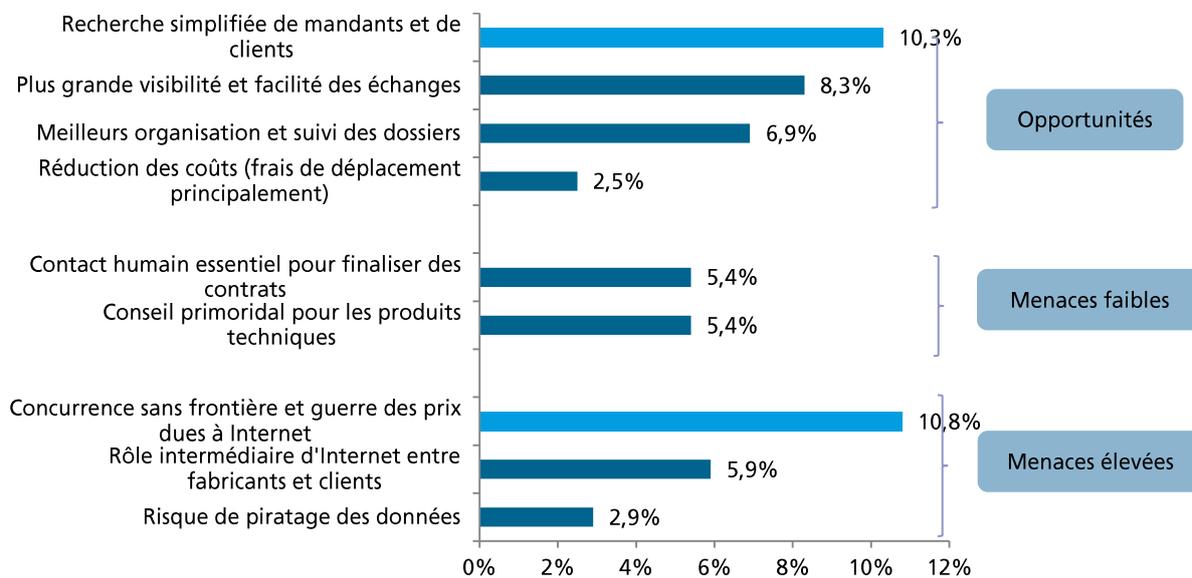
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles. (*) Dont des logiciels d'e-mailing et des logiciels de gestion (prises de commandes, facturations, etc.).

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 328 répondants.

- Environ 47 % des répondants perçoivent le digital comme une opportunité, principalement pour la recherche de nouveaux clients et d'informations sur les mandants, mais aussi pour accroître leur visibilité (Internet est une vitrine) et faciliter la communication avec leurs interlocuteurs (voir graphique 36).
- À l'inverse, près de 33 % des répondants considèrent le digital comme une menace, surtout car il est à l'origine d'une concurrence sans frontière et de l'essor du e-commerce.

Graphique 36 – Dans quelle mesure le digital représente-t-il une menace ou une opportunité pour votre activité ?



Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 204 répondants.

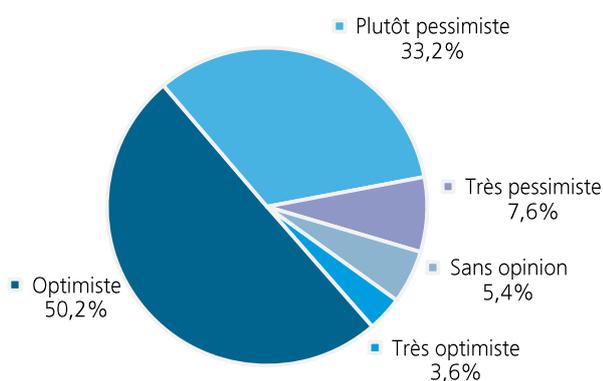
Principaux freins / opportunités actuels et à venir

À retenir

- Près de 54 % des répondants déclarent être optimistes ou très optimistes quant à l'évolution de leur activité dans les prochaines années.
- D'après notre enquête, le principal enjeu pour les agents commerciaux porte sur une plus grande communication sur la profession auprès des entreprises, compte tenu de la méconnaissance de l'activité d'agent commercial et de ses avantages potentiels.
- Le niveau élevé des charges et l'âpreté de la concurrence étrangère et d'Internet sont les principaux freins au développement de l'activité selon les répondants.
- Concernant leur perception de l'avenir, les répondants mettent en avant la nécessité pour les mandants d'avoir des acteurs de terrain et les nombreux avantages procurés par la profession aux entreprises.
- Environ 20 % des personnes sollicitées estiment qu'il n'y a aucun facteur empêchant l'extension ou le développement de l'activité des mandants à l'international.
- Pour près d'un tiers des répondants, l'absence de contacts dans d'autres pays constitue un frein au développement de l'activité des mandants à l'international.

- Près de 54 % des répondants déclarent être optimistes ou très optimistes quant à l'évolution de leur activité dans les prochaines années (voir graphique 37). En effet, nombre d'agents commerciaux considèrent que leur activité est indispensable pour répondre aux attentes des clients et que leur statut présente de nombreux avantages pour les mandants. Cet optimisme est particulièrement marqué chez les personnes dont le chiffre d'affaires a augmenté depuis 2012 et celles qui ont réalisé plus de la moitié de leur activité à l'étranger en 2017.
- À l'inverse, moins de 8 % des répondants sont très pessimistes quant à leur avenir. Cette part monte à 33 % pour les agents commerciaux spécialisés dans le textile et les chaussures (46.16Z), secteur particulièrement sinistré au cours des dernières années. De manière générale, les charges élevées liées à leur activité, l'intensification de la concurrence et la dégradation des relations avec les mandants figurent parmi les principaux freins au développement de leur activité.

Graphique 37 – Concernant l'évolution de votre activité dans les prochaines années, êtes-vous... ?

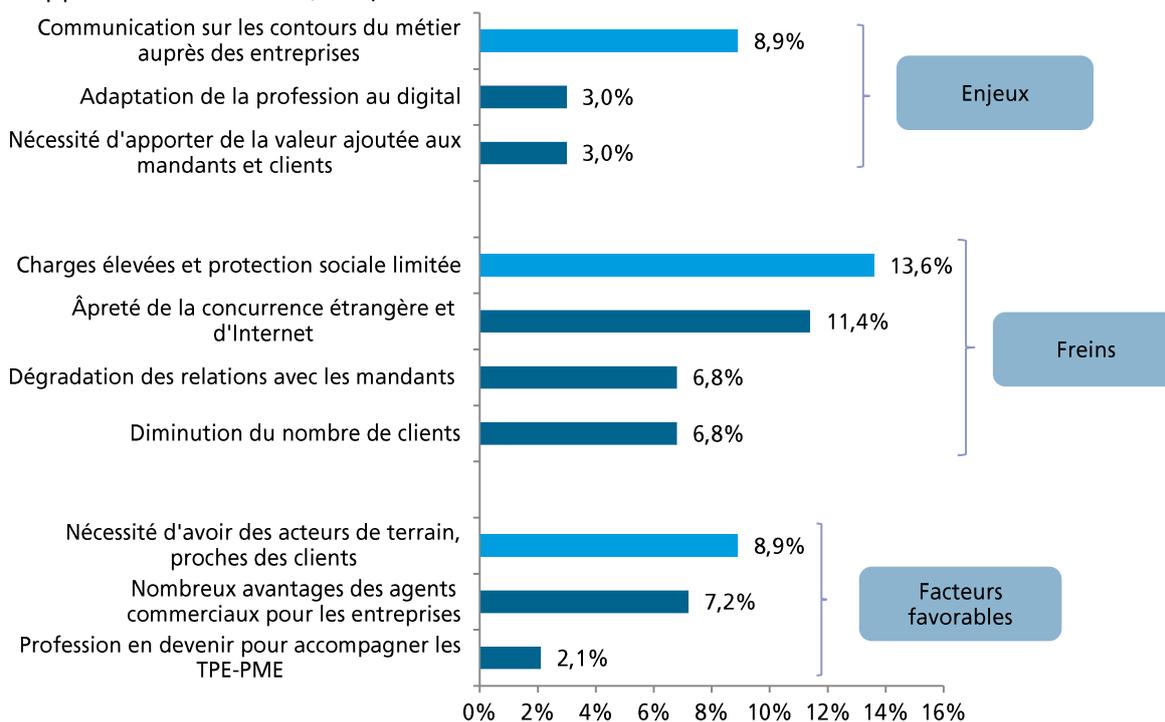


Unité : part en % du nombre de répondants.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 331 répondants.

- Les principaux enjeux quant à l'avenir des agents commerciaux (voir graphique 38) portent sur :
 - la nécessité d'une plus grande communication sur la profession auprès des entreprises, compte tenu de la méconnaissance de l'activité d'agent commercial et de ses avantages potentiels ;
 - leur adaptation au digital, qui représente certes des opportunités (en termes de visibilité, de recherche d'informations sur les mandants et les clients, de gestion et de suivi des contrats, etc.), mais qui constitue également une menace (renforcement de la concurrence, risque de piratage des données, etc.) ;
 - le besoin de proposer des prestations à valeur ajoutée pour éviter que les clients travaillent directement avec les mandants.

Graphique 38 – Comment percevez-vous l'avenir des agents commerciaux (principaux enjeux, freins au développement de l'activité, etc.) ?



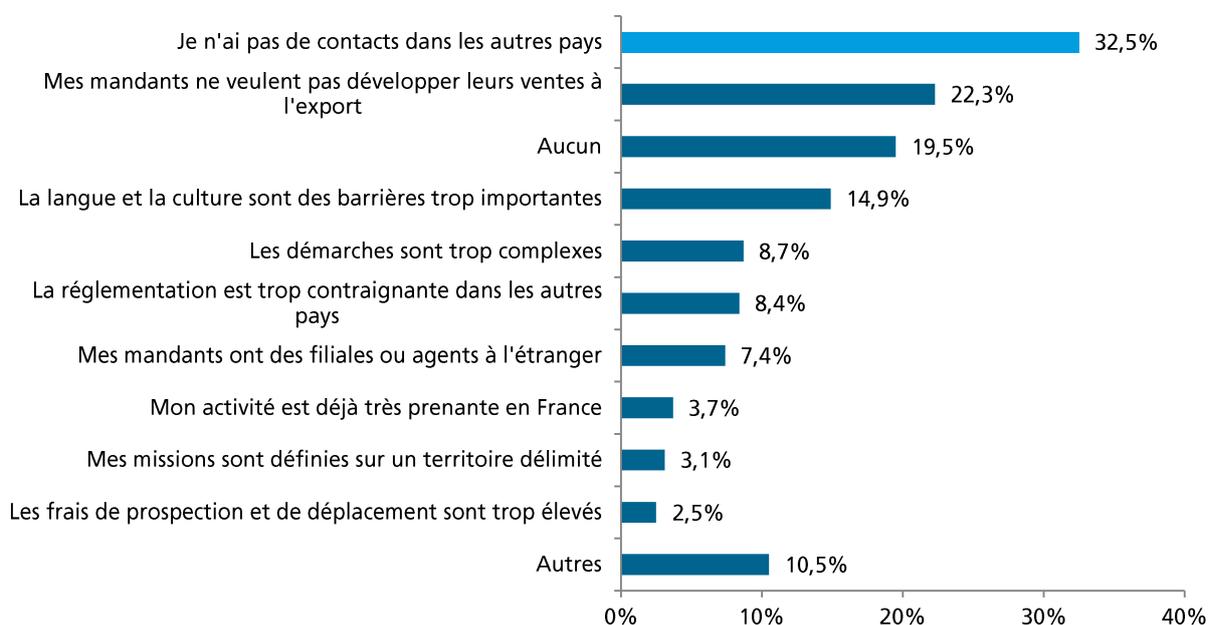
Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : principales thématiques évoquées par les répondants dans le cadre d'une question ouverte.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 236 répondants.

- Environ 20 % des personnes sollicitées estiment qu'il n'y a aucun facteur empêchant l'extension ou le développement de l'activité des mandants à l'international (voir graphique 39), ce qui laisse supposer un potentiel de croissance important à l'export (en sachant que plus de 71 % des répondants n'opèrent pas du tout en dehors de l'Hexagone).
- Pour près d'un tiers des répondants, l'absence de contacts dans d'autres pays constitue un frein au développement de l'activité des mandants à l'international. D'autres facteurs sont mis en avant, comme le souhait des mandants de ne pas accroître leurs ventes à l'export (22 % des répondants), les barrières liées à la langue et la culture (15 % des personnes interrogées) ou encore la complexité des démarches (9 % des répondants).
- Notons que dans de nombreux cas, les mandants ne recourent pas à des agents commerciaux basés en France car ils ont des filiales à l'étranger ou ont passé des accords avec des acteurs locaux ou des agents spécialisés.

Graphique 39 – Quels sont les facteurs qui vous empêchent d'étendre ou de développer davantage les activités de votre(vos) mandant(s) à l'international ?



Unité : part en % du nombre de répondants.

Note : plusieurs réponses possibles.

Source : enquête Xerfi réalisée auprès de 443 agents commerciaux, données sur la base de 323 répondants.

VOLETS 2 ET 3 : ANALYSE « AFOM » ET POTENTIEL D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMMERCIALE AUPRÈS DES AGENTS

Synthèse

Le manque de visibilité de la profession, un frein majeur à son développement

Les entretiens réalisés dans le cadre du volet 2 ont confirmé les premières observations tirées de l'enquête : les agents commerciaux ne peuvent que regretter le manque de visibilité de leur profession, qu'ils considèrent comme le principal frein à son développement. Si cette méconnaissance n'est pas clairement exprimée par les entreprises, qu'elles externalisent ou non la fonction commerciale d'ailleurs, une confusion importante existe avec d'autres intermédiaires du commerce, et notamment avec le VRP, qui a pourtant un statut bien différent. Certes, le statut de VRP présente un certain nombre de similitudes, mais celui-ci est salarié (donc intégré aux forces de vente d'une ou de plusieurs entreprises) quand l'agent commercial est complètement indépendant. Une confusion sans doute à l'origine d'incompréhensions et parfois de frustrations.

Un statut encore peu attractif ?

Résultat : la profession peine à attirer. Une majorité d'agents commerciaux exerce ainsi depuis plus de 10 ans et le renouvellement générationnel, bien qu'enclenché, reste pour l'heure limité. D'après l'enquête du volet 1, près de 75 % d'entre eux ont aujourd'hui plus de 50 ans. Cette faible attractivité n'est bien sûr pas uniquement liée au manque de visibilité. Elle tient également au statut même de l'agent commercial, considéré par beaucoup dans la profession comme précaire et peu protecteur. Alors que la directive européenne apporte un vrai cadre juridique, certains agents commerciaux interrogés ont en effet mis en avant l'absence de réelle protection sociale, seulement un contrat sur deux prévoyant des indemnités de rupture selon l'enquête. D'autres ont davantage fait part du sentiment de solitude inhérent à l'auto-entrepreneuriat, et ce malgré l'aide apportée par les organisations professionnelles (Fnac, Apac, etc.) : solitude dans l'activité commerciale, solitude dans les démarches administratives et juridiques, plus globalement solitude dans la gestion au quotidien de leur structure, etc.

Des atouts essentiels pour les entreprises françaises...

La profession a pourtant de solides atouts à faire valoir. Les mandants interrogés en ont listé quelques-uns. Tout d'abord, les agents commerciaux sont rémunérés, dans la majeure partie des cas, uniquement à la commission (qui tourne en moyenne autour de 10 %), c'est-à-dire en fonction du chiffre d'affaires généré. Tous les frais annexes (frais de déplacement, frais de bouche, etc.) sont laissés à la charge de l'agent commercial. C'est loin d'être négligeable. D'après une enquête menée par l'Apac en partenariat avec LF Experts, un commercial salarié coûtait en moyenne entre 24 % et 38 % plus cher qu'un agent commercial, tous frais confondus. La simplicité du statut (pas d'obligations sociales, ni d'obligations liées au Code du travail) et la fidélité de l'agent commercial sont d'autres forces qui reviennent avec insistance parmi les entreprises recourant à l'externalisation. Enfin, l'agent commercial a également de vraies compétences commerciales. Il dispose généralement d'une solide expérience, de réseaux et d'un portefeuille de clients déjà créé lui permettant, en général, de développer rapidement (et à moindre frais) l'activité de son mandant, y compris à l'export. C'est essentiel quand on sait que les entreprises françaises souffrent depuis plusieurs années d'un déficit de compétitivité. Plusieurs études mettent en effet en avant l'absence de PME à forte croissance et la surreprésentation de TPE en France. Or, ces dernières présentent un handicap potentiel en matière de concurrence internationale en raison de leur faible capacité à supporter les coûts d'accès aux marchés étrangers.

... et particulièrement pour les TPE-PME

Les grands groupes préfèrent en général internaliser leur force de vente (et en font un avantage concurrentiel) car ils souhaitent conserver une maîtrise de leurs actions commerciales et de leur image. Rares sont ceux qui ont recours aux agents commerciaux. Si Econocom, acteur de poids, fonde une partie de son business model sur l'externalisation de sa force commerciale, il s'agit là d'une exception liée notamment à son histoire. Le statut d'agent commercial reste plutôt adapté aux TPE-PME. D'ailleurs, 85 % des agents commerciaux interrogés dans le cadre du volet 1 déclaraient intervenir pour des PME, et près de 50 % auprès de TPE. Ces structures, relativement plus fragiles que la moyenne et davantage soumises aux fluctuations d'activité, ont souvent du mal à absorber des coûts fixes. Recourir à un agent commercial est donc un bon moyen pour elles de flexibiliser leur masse salariale et de réduire le risque. D'autres avantages font pencher la balance en faveur de l'externalisation. À commencer par l'aide que peut représenter un agent commercial à l'export (seulement 6 % des microentreprises et 32 % des PME françaises déclaraient avoir exporté en 2015 d'après l'Insee), ou encore la simplicité du statut, qui contribue à limiter les démarches administratives et juridiques, qui peuvent être difficiles à gérer pour ce type de structures.

Trois types de TPE-PME particulièrement concernées

Au regard des avantages procurés par les agents commerciaux, trois types de TPE-PME ont un intérêt particulier à externaliser leur fonction commerciale :

- les jeunes entreprises qui, au début de leur cycle de vie, sont exposées à des contraintes financières importantes, au moment où elles sont encore au stade du développement de leurs produits et d'exploration de débouchés. Elles peuvent ainsi tirer profit du portefeuille de clients et du réseau déjà établis d'un agent commercial ;
- les entreprises déjà implantées et en recherche de croissance peuvent compléter leur dispositif commercial, que ce soit pour chercher 10 % à 20 % d'activité supplémentaire en couvrant notamment un secteur géographique peu ou pas exploité jusqu'alors ou lors du lancement d'un nouveau produit ou service ;
- les entreprises dont l'activité est saisonnière (vente de glaces pendant l'été, de chocolats et confiseries pendant les fêtes de fin d'année, etc.). En raison d'une activité commerciale limitée à une certaine période de l'année, elles n'ont pas besoin de disposer d'une force de vente à plein temps tout au long de l'année.

Recourir à un agent commercial n'est toutefois pas sans risque

Malgré tout, il n'y a pas forcément que des avantages à recourir à un agent commercial. Alors que l'indépendance de l'agent commercial est vue comme un atout majeur par la profession, l'absence de lien de subordination reste le frein à l'externalisation le plus fréquemment cité par les mandants lors des entretiens réalisés dans le cadre de ce volet. Ces disparités de perception se traduisent inévitablement par des attentes très différentes. Bien sûr, il existe des leviers à la disposition des entreprises pour « manager » leurs agents commerciaux (incitations financières, menace de rupture de contrat, etc.), mais la relation est beaucoup plus équilibrée que ne pourrait l'être celle entre un employeur et son salarié. Autre frein : le recours à un agent commercial peut parfois être risqué financièrement. C'est le cas en particulier lorsque l'agent commercial est très performant, ce dernier étant rémunéré sur la base de commissions. Une TPE-PME en démarrage, qui connaît une progression rapide grâce à son agent commercial, pourrait paradoxalement être fragilisée dans son développement. D'autant que les clauses de sortie du contrat sont relativement strictes (2 ans de commissions dans un cas sur deux).

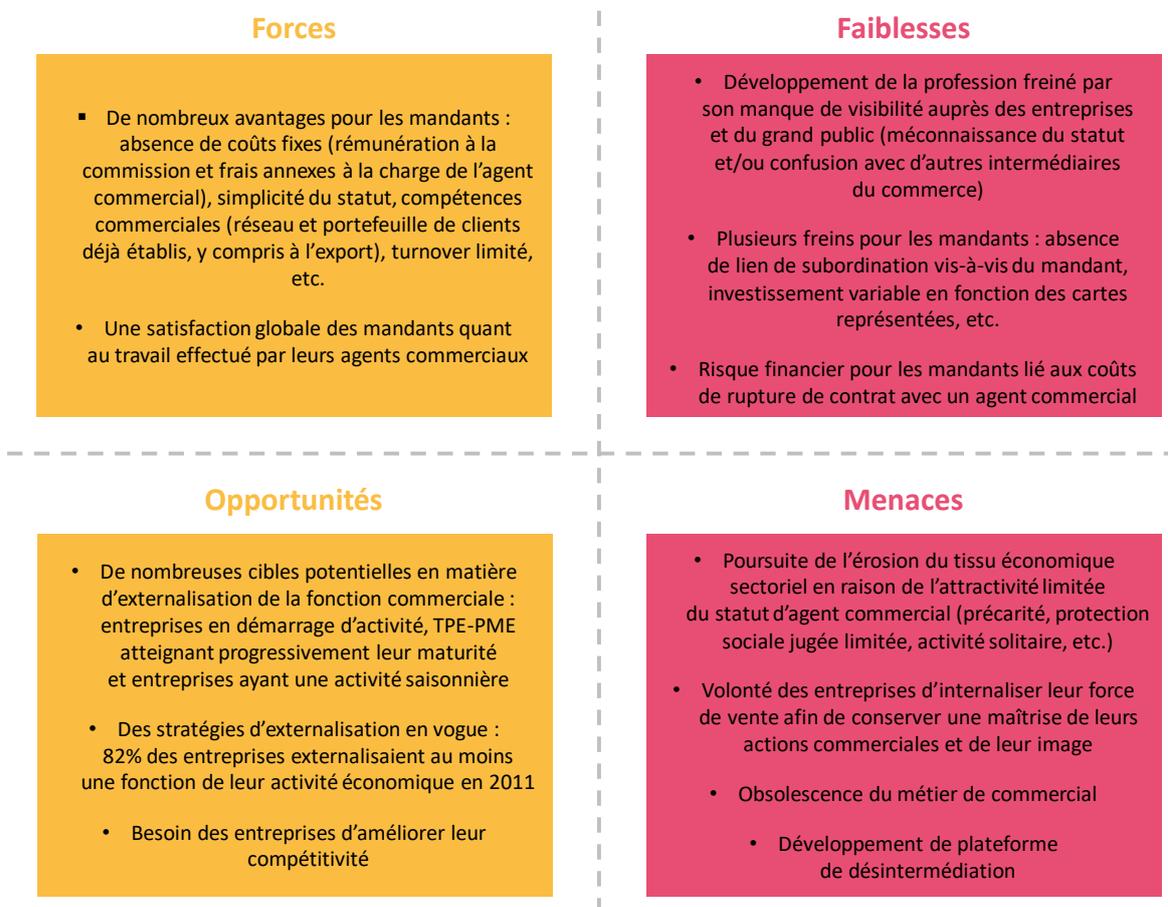
Des perspectives prometteuses pour la profession ?

D'après nos observations, la profession bénéficie de perspectives favorables (voir figure 1). D'une part, parce qu'à quelques exceptions près, les mandants sont satisfaits du travail effectué par leurs agents commerciaux et souhaitent poursuivre l'aventure avec eux. Même parmi les entreprises qui témoignent d'une réelle insatisfaction, rares sont celles qui prévoient de remplacer leurs agents commerciaux par une force de vente interne, pour des raisons souvent liées aux coûts de sortie. D'autre part, parce que les modèles construits sur l'externalisation ont de plus en plus la cote : déjà en 2011, 82 % des entreprises recouraient à l'externalisation d'au moins une fonction de leur activité économique, dont 17 % pour leurs activités de marketing, de ventes et d'après-vente. Et cette tendance n'est *a priori* pas près de s'inverser dans les années à venir. Signe des perspectives positives pour la profession, plus de 50 % des agents commerciaux se disent optimistes pour l'avenir. Une situation paradoxale au regard de l'évolution du tissu d'agents commerciaux : leur nombre a en effet été divisé par 2 entre 2011 et 2016, pour tomber à environ 28 800 unités.

Des menaces à moyen terme

Outre l'érosion du tissu d'agents commerciaux, d'autres menaces planent sur la profession à moyen terme. La première est celle de l'obsolescence du métier même de commercial, à l'heure où de nouveaux modes de communication émergent et où de nouveaux besoins apparaissent chez les mandants (et les clients). Quel rôle auront alors les agents commerciaux dans cette configuration ? La seconde est celle de la désintermédiation. Contrairement aux marchés *BtoC*, où la vente directe est en plein boom, les intermédiaires *BtoB* sont pour le moment relativement préservés par l'arrivée des plateformes, leur business model étant encore à faire. Mais jusqu'à quand ?

Figure 1 – Analyse SWOT de la profession d'agent commercial



Source : Xerfi, d'après presse et enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Éléments de cadrage économique

La perte de compétitivité de la France

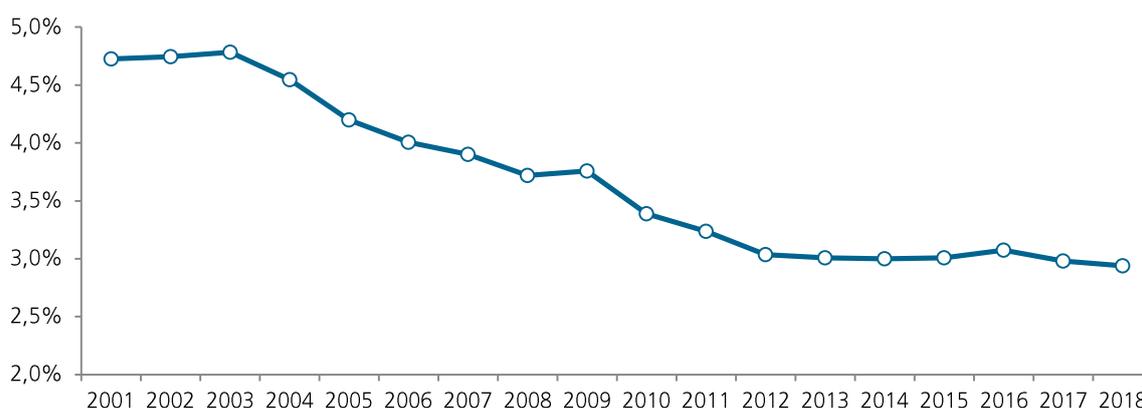
Baisse de la compétitivité de la France

La compétitivité de la France s'est dégradée au cours des dernières années. La part des exportations françaises de marchandises dans les exportations mondiales (en valeur) est passée de 4,7 % en 2001 à 2,9 % en 2018 (voir graphique 40). Cette évolution s'explique notamment par le recul de la base industrielle française, par une progression moins dynamique de la productivité horaire du travail par rapport aux pays de la zone euro, ainsi que par l'essor des économies émergentes dans le commerce mondial. De surcroît, selon une enquête réalisée en 2017 par COE-Rexecode auprès de 500 importateurs européens, les produits français sont perçus comme étant de qualité moyenne, pas assez innovants et trop chers.

Une surreprésentation des petites entreprises

D'autres facteurs pèsent sur la compétitivité de la France, dont la structure du tissu économique. Souvent comparée à l'Allemagne, la France souffre de l'absence de PME à forte croissance comme son voisin (le fameux « *Mittelstand* »). Le parc productif français est en effet principalement composé de petites entreprises (seulement 1 % des entreprises comptent 50 employés ou plus). Selon une note du Conseil d'analyse économique⁴, les TPE (1 à 9 salariés) sont même surreprésentées en France par rapport à ce qui est observé en Allemagne et au Royaume-Uni. Or, ces structures présentent un handicap potentiel en matière de concurrence internationale en raison de leur faible capacité à supporter les coûts d'accès aux marchés étrangers. Elles sont également : (i) moins productives que les grandes entreprises, ces dernières bénéficiant de rendements d'échelle ; (ii) davantage confrontées à des difficultés de recrutement (plus de la moitié des emplois vacants se situent dans les entreprises de 1 à 9 salariés, alors que celles-ci ne représentent que 20 % de l'emploi salarié) ; (iii) plus rapidement exposées à des besoins d'ajustement de l'emploi (elles utilisent moins les leviers de flexibilité externe comme le recours à la sous-traitance ou l'intérim). Enfin la complexité et la lourdeur de la réglementation et du Code du travail pèsent davantage sur les petites entreprises, souvent moins armées pour maîtriser les procédures.

Graphique 40 – Part des exportations françaises de marchandises dans les exportations mondiales



Unité : part en % (sur données en valeur).
Note : traitement Xerfi.
Source : Intracen.

4 Les notes du Conseil d'analyse économique, « Faire prospérer les PME », octobre 2015.

Le marché de l'externalisation en France

Comprendre les stratégies d'externalisation

La stratégie d'externalisation ou stratégie d'*outsourcing* consiste, pour une entreprise, à confier à des partenaires extérieurs la réalisation d'activités qu'elle assurait préalablement en interne. Il s'agit alors de faire faire une activité que l'on faisait soi-même, quitte à déléguer un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur.

Cette décision découle souvent d'une analyse de l'intérêt stratégique de l'activité en question. En effet, pour évaluer la pertinence de l'externalisation, il convient de raisonner en termes de coûts, mais aussi d'allocation de ressources :

- l'externalisation entraîne une réduction des coûts de production : en cédant l'activité, l'entreprise « libère » des ressources internes qu'elle pourra choisir d'affecter à des activités pour lesquelles elle dispose d'un véritable avantage ; en ce sens, à travers l'externalisation, l'entreprise se spécialise ou se recentre sur son cœur de métier et les activités qu'elle juge stratégiques. Ceci lui permet aussi de réduire les coûts fixes et donc de gagner en souplesse et réactivité ;
- en revanche, l'externalisation entraîne un accroissement des coûts de transaction. Il s'agit par exemple des frais liés à la recherche du bon partenaire, des coûts de négociation et de rédaction du contrat, et de toutes les charges liées au contrôle de son suivi et de sa mise en œuvre.

Lorsque les coûts de production apparaissent supérieurs aux coûts de transaction anticipés, alors l'externalisation peut paraître légitime. Il n'en reste pas moins que tout choix d'externalisation induit une part de risques relative à la dépendance vis-à-vis du partenaire extérieur et à sa capacité à fournir une prestation de qualité, sans oublier les conséquences dommageables de la perte de savoirs et compétences en interne.

Deux principales tendances en matière d'externalisation

On observe actuellement deux tendances en matière d'externalisation :

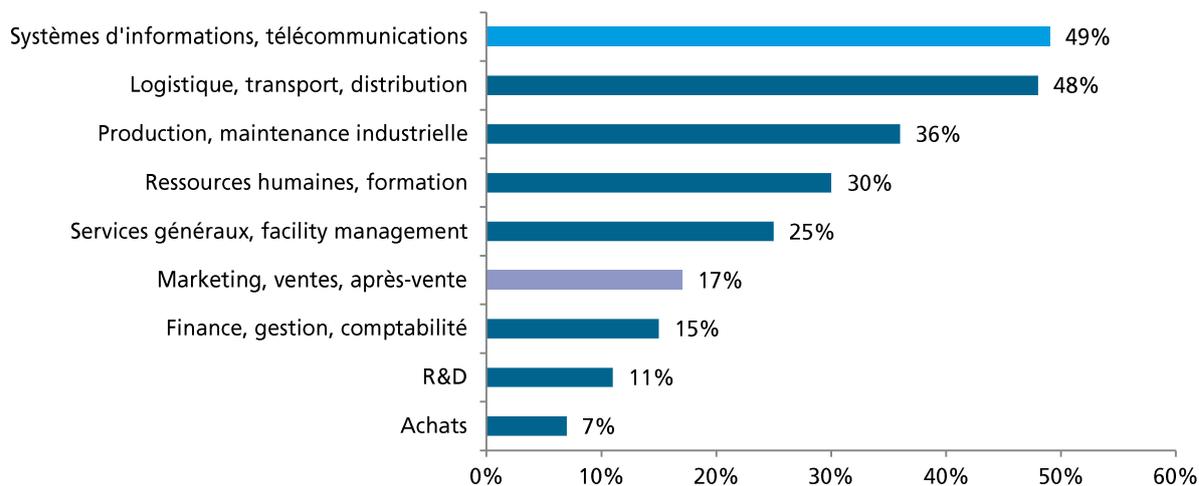
- si préférer faire faire plutôt que faire soi-même concernait au départ les fonctions tertiaires (gardiennage, restauration, entretien, etc.), l'externalisation concerne aujourd'hui d'autres fonctions de l'entreprise comme l'informatique, la gestion de la paye, la communication, etc. ;
- en parallèle, certaines entreprises s'orientent vers des modes de production dits modulaires, qui consistent à confier une part croissante du processus de production à des sous-traitants : ces derniers se chargent de la réalisation d'ensembles de production entiers. L'entreprise devient alors un concepteur-assembleur, et elle se charge de piloter toutes les interfaces avec les sous-traitants, organisés en réseau. Poussée à l'extrême, l'externalisation fait alors naître des entreprises virtuelles, comme dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique voire de la construction de logements et de bâtiments non résidentiels.

L'exemple de Benetton est un cas significatif de fabricant quasi-virtuel. Entre 1965 et les années 2000, cette entreprise est en effet parvenue à s'imposer grâce à un mode d'organisation singulier : celui-ci se caractérise par un siège de taille réduite qui coordonne 10 000 petites sociétés indépendantes (des sous-traitants et boutiques). Si cette entreprise n'emploie directement que 6 000 salariés, elle en fait travailler en réalité 60 000. À travers ce recours structurel à l'externalisation, Benetton transforme des frais fixes (comme les salaires et les loyers) en frais variables (correspondant au tarif payé aux sous-traitants). Ce qui lui garantit davantage de souplesse, notamment lorsque la demande se rétracte. La maison-mère a choisi de conserver en interne le design, la publicité, la logistique et la teinture, soit les activités qui constituent sa marque de fabrique et qu'elle considère comme stratégiques.

Un recours important à l'externalisation

Selon l'Observatoire Cegos publié en 2011, 82 % des entreprises françaises recourent à l'externalisation au moins pour une fonction de leur activité économique. Cette part est plus élevée pour les grandes entreprises de plus d'un millier de salariés (90 %) que pour les structures de moins de 200 personnes (78 %). Deux fonctions sont externalisées dans environ la moitié des entreprises : les systèmes d'informations et les télécommunications, et la logistique, la distribution et le transport (voir graphique 41). Quant aux activités de marketing, de ventes et d'après-vente, elles sont externalisées par 17 % des entreprises. Plusieurs critères sont mis en avant pour justifier le recours à l'externalisation, en particulier la réduction des coûts, les enjeux d'efficacité et le recentrage sur le cœur de métier (voir graphique 42).

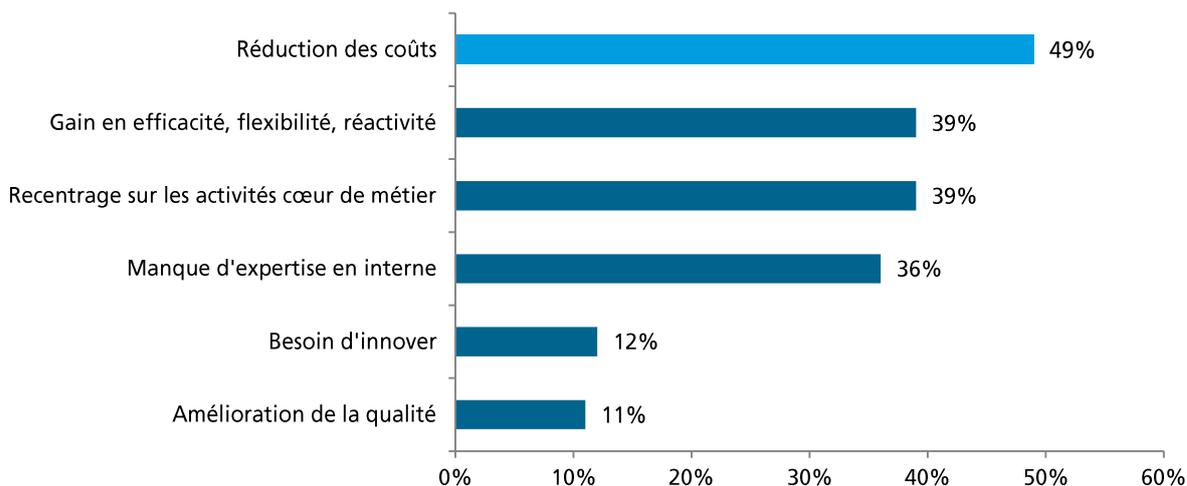
Graphique 41 – Fonctions les plus externalisées en France



Unité : part en % des répondants à la question suivante : « votre entreprise externalise-t-elle partiellement ou totalement l'une des fonctions suivantes ? ».

Source : Observatoire Cegos, « Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises » (2011).

Graphique 42 – Principaux motifs d'externalisation



Unité : part en % des répondants à la question suivante : « pourquoi votre entreprise a-t-elle choisi d'externaliser ? ».

Source : Observatoire Cegos, « Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises » (2011).

Les atouts et faiblesses de la profession

Vue d'ensemble

Comparativement à d'autres activités (systèmes d'informations, logistique, ressources humaines, etc.) régulièrement confiées par les entreprises à des partenaires extérieurs, l'externalisation de la fonction commerciale est encore relativement peu répandue aujourd'hui. Pourtant, les agents commerciaux disposent d'atouts (voir tableau 6) répondant parfaitement aux principaux motifs d'externalisation exprimés par les entreprises : réduction des coûts, gain en efficacité, flexibilité, etc.

Tableau 6 – Principaux atouts et faiblesses des agents commerciaux

Point de vue des agents commerciaux	Point de vue des mandants
Forces de l'agent commercial	
Grande expérience en matière commerciale et portefeuille de clients déjà développé ++++	→ Capacité à développer l'activité et faible inertie en cas de démarrage d'activité +++
Rémunération entièrement basée sur les affaires apportées au mandant +++	→ Aucun coût fixe et flexibilisation de la masse salariale ++++
Indépendance vis-à-vis du mandant et statut d'auto-entrepreneur ++	-
-	Statut « simple » et peu contraignant (pas d'obligations sociales ni liées au Code du travail) ++
-	Turnover limité, vecteur de stabilité de l'activité commerciale d'une entreprise +
Faiblesses de l'agent commercial	
Relative méconnaissance du statut d'agent commercial et confusion avec d'autres intermédiaires ++++	-
Statut encore relativement précaire et peu protecteur +++	-
Difficultés de mise en relation avec des mandants ++	-
-	Absence de lien de subordination de l'agent commercial vis-à-vis du mandant ++++
-	Investissement très variable en fonction des cartes représentées +++
-	Clauses de sortie du contrat trop contraignantes pour les entreprises de taille modeste ++
-	Commissions pouvant être très élevées pour les agents commerciaux les plus performants +
-	Agent commercial, pas un spécialiste des produits qu'il commercialise +
-	Manque de prospection global des agents commerciaux +

Unité : scoring (nombre d'occurrences dans les entretiens).
Source : Xerfi, d'après entretiens.

Les opportunités d'externaliser la fonction commerciale

Une capacité à développer et gérer l'activité commerciale

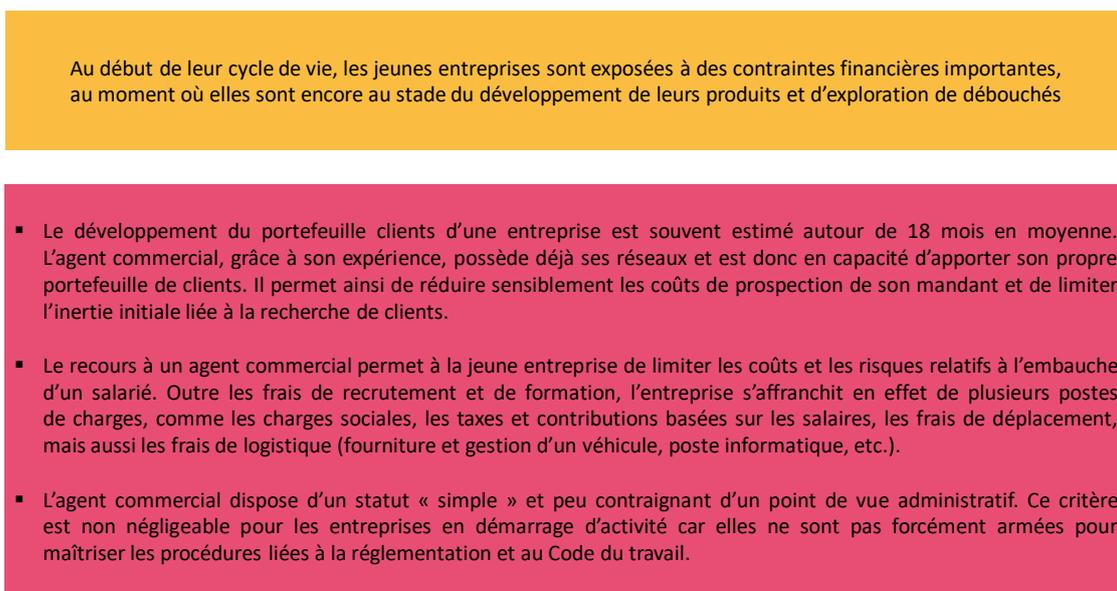
Agent commercial et salarié commercial : des fonctions similaires

Un agent commercial et un commercial salarié remplissent les mêmes fonctions, dont l'une des principales consiste à vendre des produits et/ou des services. Les différences entre ces deux acteurs résident dans leur statut et les règles auxquelles ils sont assujettis. L'agent commercial est un chef d'entreprise qui s'inscrit en tant que partenaire des entreprises avec lesquelles il travaille. Il exerce ses missions de manière indépendante, sans aucun lien de subordination avec ses mandants. De son côté, le commercial salarié est lié à son employeur par un contrat de travail. Il doit rendre des comptes de manière régulière à sa hiérarchie et est tenu de participer à divers événements et réunions organisés par ses supérieurs.

Dans ce contexte, quel intérêt y-a-t-il à recourir à un agent commercial ? Et quel est le profil des entreprises pour qui le recours à un agent commercial est particulièrement pertinent / bénéfique ? De nombreuses entreprises, quelle que soit leur taille, ne recourent pas à des agents commerciaux car elles ne connaissent pas cette profession. Parallèlement, les structures d'envergure privilégient le maintien de forces de vente en interne car elles souhaitent conserver une maîtrise de leurs actions commerciales et de leur image. En fondant une grande partie de son business model sur l'externalisation de sa force commerciale, Econocom, grand groupe spécialisé dans les services liés à la transformation numérique, fait office d'exception.

Toutefois, plusieurs entreprises collaborent avec des agents commerciaux, souvent depuis un grand nombre d'années. Nombreuses sont les entreprises mandantes interrogées à souligner le rôle important des agents commerciaux dans le développement de leur activité, notamment grâce à leur carnet d'adresses et leur capacité à toucher de hauts profils au sein des entreprises clientes. Leur rôle est notamment crucial dans trois cas en particulier (voir figures 2, 3 et 4), et ce quel que soit le secteur économique concerné (commerce de matières premières agricoles, de produits chimiques, de matériaux de construction, d'équipements industriels, de meubles, de textiles, etc.).

Figure 2 – Cas n°1 : entreprise en démarrage d'activité



Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Figure 3 – Cas n° 2 : entreprise atteignant progressivement sa maturité

Une entreprise déjà implantée et en recherche de croissance peut compléter son dispositif commercial, que ce soit pour chercher 10% à 20% d'activité supplémentaire en couvrant notamment un secteur géographique peu ou pas exploité jusqu'alors ou lors du lancement d'un nouveau produit ou service (en s'appuyant sur une force de vente mixte)

- L'agent commercial possède déjà ses réseaux et est donc en capacité d'apporter son propre portefeuille de clients pour permettre au mandant d'investir un nouveau territoire, de tester un nouveau produit / service ou de travailler sur des clientèles particulières. Il permet ainsi de réduire sensiblement les coûts de prospection de son mandant.
- L'agent commercial peut couvrir un secteur géographique qui n'avait jusqu'alors pas été touché par les autres forces de vente pour cause d'éloignement du siège social, de potentiel limité du territoire ou en raison de l'absence de personnel disponible. Il permet ainsi à l'entreprise de limiter les risques en effectuant une évaluation du potentiel de marché de la zone géographique en question.
- Un agent commercial peut permettre à une entreprise de répartir son portefeuille de clients entre plusieurs forces de vente sur un secteur géographique de manière à ce que celui-ci soit pleinement exploité (et éviter ainsi les risques liés au fait de confier un secteur très large à un seul commercial).
- Le recours à un agent commercial permet à l'entreprise de limiter les coûts et les risques relatifs à l'embauche d'un salarié. Outre les frais de recrutement et de formation, l'entreprise s'affranchit en effet de plusieurs postes de charges, comme les charges sociales, les taxes et contributions basées sur les salaires, les frais de déplacement, mais aussi les frais de logistique (fourniture et gestion d'un véhicule, poste informatique, etc.).
- L'agent commercial offre plus de flexibilité à une entreprise (notamment en cas de ralentissement d'activité) et peut également lui permettre, en fonction de sa taille, d'éviter d'atteindre certains seuils d'effectifs sociaux (ce qui peut avoir des conséquences sur le taux applicable pour les cotisations sociales, sur l'obligation d'employer des personnes handicapées ou encore de créer un comité social et économique).

Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Figure 4 – Cas n° 3 : entreprise ayant une activité saisonnière

Une entreprise dont l'activité est saisonnière (vente de glaces pendant l'été, de chocolats et confiseries pendant les fêtes de fin d'année, etc.) a des besoins spécifiques sur le plan commercial, limités à une certaine période de l'année

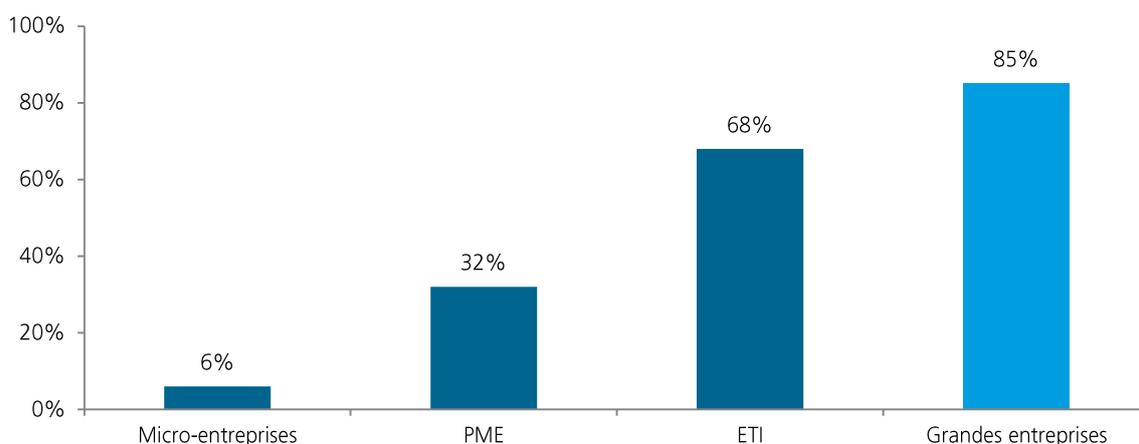
- L'agent commercial possède déjà ses réseaux et est donc en capacité d'apporter son propre portefeuille de clients. Il permet ainsi de réduire sensiblement les coûts de prospection de son mandant.
- L'agent commercial s'adapte aux besoins du mandant et des clients, ainsi qu'aux fluctuations de l'activité. Il fait preuve de disponibilité et de réactivité et son contrat ne prévoit aucune règle de temps de travail. Disposant généralement de plusieurs cartes, il peut se consacrer pendant une période de l'année à une entreprise dont l'activité est saisonnière et s'investir le reste de l'année pour ses autres mandants.
- Le recours à un agent commercial permet à l'entreprise de limiter les coûts et les risques relatifs à l'embauche d'un salarié. Outre les frais de recrutement et de formation, l'entreprise s'affranchit en effet de plusieurs postes de charges, comme les charges sociales, les taxes et contributions basées sur les salaires, les frais de déplacement, mais aussi les frais de logistique (fourniture et gestion d'un véhicule, poste informatique, etc.).

Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Un agent commercial, c'est parfois une aide à l'export

Si l'agent commercial contribue la plupart du temps à développer plus rapidement (et à moindre frais) l'activité que ne pourrait le faire un commercial salarié, il peut également permettre de lever les obstacles à l'export. L'enquête du volet 1 de l'étude a montré que près de 29 % des agents commerciaux interrogés réalisaient au moins une partie de leur activité auprès de clients basés à l'étranger, et 10 % d'entre eux réalisaient même entre 80 % et 100 % de leur activité en dehors du marché français. Une vraie opportunité pour les TPE-PME françaises tant celles-ci ont du mal à exporter, notamment si l'on compare leurs performances à l'international à celles des entreprises allemandes de même taille. Dans une étude publiée en mars 2018, la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee révélait par exemple que seulement 6 % des microentreprises françaises avaient exporté en 2015, contre 32 % pour les PME, 68 % pour les ETI et 85 % pour les grandes entreprises (voir graphiques 43 et 44).

Graphique 43 – Part des entreprises françaises exportatrices selon la catégorie en 2015

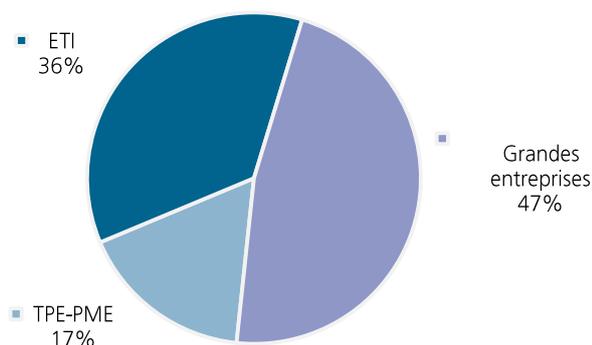


Unité : part en % des entreprises par catégorie.

Note : traitement Xerfi.

Source : Insee, étude de la direction des statistiques d'entreprises de mars 2018, données 2015.

Graphique 44 – Répartition du chiffre d'affaires réalisé à l'export par les entreprises des secteurs marchands



Unité : part en % du chiffre d'affaires total.

Note : traitement Xerfi.

Source : Insee, étude de la direction des statistiques d'entreprises de mars 2018, données 2015.

Un levier de flexibilisation de la masse salariale

Le commercial salarié, de nombreux frais à prendre en compte

Lorsqu'une entreprise recourt à un commercial en interne, elle doit s'acquitter de son salaire, mais pas seulement. D'autres postes de coûts viennent en effet s'ajouter à la rémunération, comme les charges sociales, les taxes et contributions basées sur les salaires et les effectifs, voire l'intéressement et la participation lorsque ces avantages existent. L'entreprise doit également régler des frais liés aux déplacements du commercial (essence, hôtellerie, etc.), aux ressources humaines (recrutement, formation, etc.), à la logistique (gestion du parc automobile, gestion et coûts des bureaux, de l'informatique, etc.) et à l'administratif (gestion des notes de frais, bulletins de paie, congés payés, etc.). Au final, selon une étude menée par l'Apac en partenariat avec LF Experts, l'ensemble des frais annexes liés à un commercial salarié peuvent représenter plus de 70 % des coûts totaux que doit supporter l'entreprise, le reste correspondant à sa rémunération directe (voir tableaux 7, 8 et 9).

L'agent commercial, un modèle à coûts variables

De tous les facteurs pouvant inciter les entreprises françaises à externaliser l'activité commerciale, celui qui revient le plus souvent chez les mandants interrogés est sans surprise le poids limité de l'agent commercial dans la masse salariale de l'entreprise. Contrairement aux commerciaux salariés, dont les salaires sont au moins en partie fixes, et qui génèrent des charges annexes parfois élevées (frais de déplacement en particulier), l'agent commercial prend à sa charge ses principaux frais et, surtout, n'est rémunéré qu'à la commission, donc en variable. Sa rémunération est en effet uniquement basée sur le chiffre d'affaires qu'il rapporte à son mandant. Résultat : l'étude menée par l'Apac et LF Experts estimait qu'un agent commercial coûtait en moyenne, toutes charges confondues, 86 625 € par an pour une entreprise réalisant 15 M€ de chiffre d'affaires, et jusqu'à 115 500 € pour une entreprise réalisant 30 M€ de chiffre d'affaires. Par comparaison, le coût d'un commercial salarié atteignait en moyenne entre 140 939 € et 152 803 € selon l'envergure de l'entreprise. Soit un écart compris entre 24% et 38% en faveur des agents commerciaux. L'écart estimé était plus faible avec le VRP (autour de 4% en moyenne, quel que soit le profil de l'entreprise), qui paie aussi lui-même ses frais de déplacement, mais dont les charges sociales sont à la charge de l'entreprise.

Un atout évident pour la compétitivité des TPE-PME

Ce modèle à coûts essentiellement variables est évidemment une aubaine pour les TPE-PME, qui disposent généralement de charges fixes importantes. Car, contrairement aux grands groupes, qui peuvent faire jouer les synergies et les économies d'échelle grâce à un effet taille, les charges des entreprises de plus petite taille sont difficilement compressibles. C'est particulièrement le cas pour la masse salariale, difficile à ajuster sauf à recourir à des licenciements. Conséquence de la relative incompressibilité de leurs coûts, les TPE-PME sont davantage exposées à des retournements d'activité. L'externalisation peut donc permettre d'adapter sa masse salariale aux fluctuations de la conjoncture. En particulier lorsque l'agent commercial génère peu ou pas d'activité car, comme nous le verrons par la suite, il est plus difficile de s'en séparer lorsqu'il est performant.

Tableau 7 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de petite taille (*)

	Salariés commerciaux	VRP	Agents commerciaux
Rémunération annuelle	41 400	45 000	75 000
<i>dont fixe</i>	26 400	13 200	-
<i>dont variable</i>	15 000	31 800	75 000
Charges sociales	17 388	13 230	-
Taxes et contributions basées sur les salaires	1 014	1 103	-
Taxes et contributions basées sur les effectifs	129	129	-
Intéressement et participation	3 449	3 749	-
Total coûts directs salariaux	63 380	63 210	75 000
Total frais de déplacement	36 975	-	-
Frais administratifs	8 280	4 500	2 250
Frais de logistique	33 201	14 770	-
<i>dont frais indirects (bureau, gestion, etc.)</i>	<i>20 700</i>	<i>13 500</i>	<i>-</i>
<i>dont frais directs (véhicule, informatique, etc.)</i>	<i>12 501</i>	<i>1 270</i>	<i>-</i>
Total frais induits	41 481	19 270	2 250
Total des coûts hors salaires	78 456	19 270	2 250
Coûts du <i>turnover</i>	5 382	7 425	9 375
Coût total	<u>147 218</u>	<u>89 906</u>	<u>86 625</u>

Unité : euro.

Note : (*) chiffre d'affaires de 7,5 M€.

Sources : Apac – LF Experts.

Tableau 8 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de taille moyenne (*)

	Salariés commerciaux	VRP	Agents commerciaux
Rémunération annuelle	41 400	45 000	75 000
<i>dont fixe</i>	26 400	13 200	-
<i>dont variable</i>	15 000	31 800	75 000
Charges sociales	17 388	13 230	-
Taxes et contributions basées sur les salaires	1 014	1 103	-
Taxes et contributions basées sur les effectifs	750	804	-
Intéressement et participation	3 449	3 749	-
Total coûts directs salariaux	64 001	63 885	75 000
Total frais de déplacement	30 075	-	-
Frais administratifs	8 280	4 500	2 250
Frais de logistique	33 201	14 770	-
<i>dont frais indirects (bureau, gestion, etc.)</i>	<i>20 700</i>	<i>13 500</i>	<i>-</i>
<i>dont frais directs (véhicule, informatique, etc.)</i>	<i>12 501</i>	<i>1 270</i>	<i>-</i>
Total frais induits	41 481	19 270	2 250
Total des coûts hors salaires	71 556	19 270	2 250
Coûts du <i>turnover</i>	5 382	7 425	9 375
Coût total	<u>140 939</u>	<u>90 581</u>	<u>86 625</u>

Unité : euro.

Note : (*) chiffre d'affaires de 15 M€.

Sources : APAC – LF Experts.

Tableau 9 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de grande taille (*)

	Salariés commerciaux	VRP	Agents commerciaux
Rémunération annuelle	46 400	60 000	100 000
<i>dont fixe</i>	26 400	13 200	-
<i>dont variable</i>	20 000	46 800	100 000
Charges sociales	19 488	17 640	-
Taxes et contributions basées sur les salaires	1 137	1 470	-
Taxes et contributions basées sur les effectifs	825	1 029	-
Intéressement et participation	3 865	4 998	-
Total coûts directs salariaux	71 715	85 137	100 000
Total frais de déplacement	30 075	-	-
Frais administratifs	9 280	6 000	3 000
Frais de logistique	35 701	19 270	-
<i>dont frais indirects (bureau, gestion, etc.)</i>	23 200	18 000	-
<i>dont frais directs (véhicule, informatique, etc.)</i>	12 501	1 270	-
Total frais induits	44 981	25 270	3 000
Total des coûts hors salaires	75 056	25 270	3 000
Coûts du <i>turnover</i>	6 032	9 900	12 500
Coût total	<u>152 803</u>	<u>120 308</u>	<u>115 500</u>

Unité : euro.

Note : (*) chiffre d'affaires de 30 M€.

Sources : Apac – LF Experts.

Un statut « simple » et peu contraignant d'un point de vue administratif

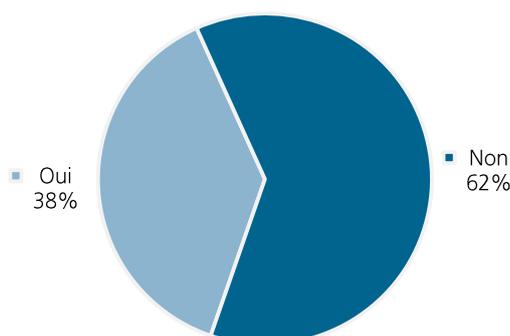
Des démarches administratives simplifiées

La simplicité de « recrutement » d'un agent commercial est aussi une belle opportunité pour un mandant. Les démarches administratives sont en effet beaucoup moins contraignantes que celles liées à l'embauche d'un commercial salarié. L'étude menée par l'Apac évoquée un peu plus haut sur les coûts des forces de vente estimait à seulement 2 500 € en moyenne les frais administratifs liés à l'intégration d'un agent commercial dans les forces de vente d'une entreprise réalisant moins de 7,5 M€ de chiffre d'affaires, contre 8 280 € pour un salarié commercial. De fait, le contrat d'agent commercial, du moins lorsqu'il existe (beaucoup d'agents commerciaux n'ont encore qu'un simple accord oral avec leurs mandants), est beaucoup moins complexe, seules les conditions de rémunération, le secteur géographique d'intervention et les clauses de sortie étant réellement fixés. Un vrai atout quand on connaît les difficultés des petites et moyennes entreprises en France à gérer les démarches administratives, jugées trop lourdes. Dans une étude menée pour la *legaltech Captain Contrat* entre septembre et octobre 2018, *OpinionWay* estimait à 38 % (soit 1,8 million) la part des TPE-PME françaises freinées dans leur développement par les démarches juridiques et administratives (voir graphiques 45 et 46), et plus encore dans l'industrie et le BTP.

Pas de contrainte horaire, plus de disponibilité ?

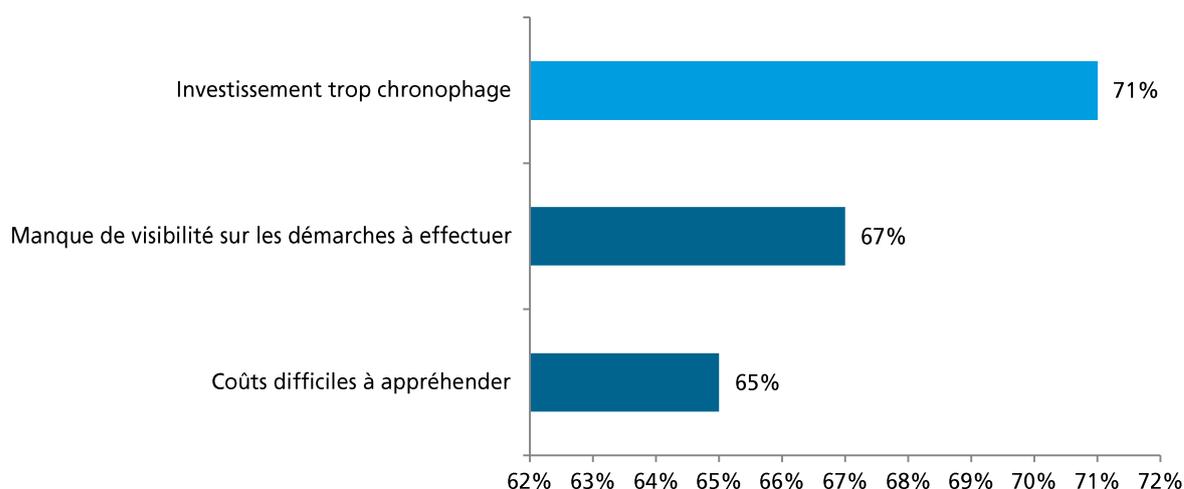
Au-delà de la simplification des démarches administratives, le contrat d'agent commercial ne prévoit aucune règle de temps de travail, contrairement au contrat de travail d'un commercial salarié, soumis à la durée légale du temps de travail fixée en France à 35h. L'agent commercial peut donc gérer son temps comme il l'entend. Résultat : tous les agents commerciaux interrogés mettent en avant leur grande disponibilité au profit de leur mandant et de leur client, y compris le weekend ou les jours fériés. Disponibilité et réactivité font même partie des forces les plus fréquemment citées par les agents commerciaux. Si ces qualités reviennent un peu moins dans les entretiens réalisés auprès des mandants, certains d'entre eux s'accordent toutefois à dire que les agents commerciaux s'adaptent aux besoins du mandant (et des clients) et aux fluctuations de l'activité, ce qui peut être un vrai plus pour les entreprises dont l'activité est très saisonnière. C'est le cas notamment des maisons de vin ou encore des confiseurs, qui réalisent une grande partie de leur activité à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Graphique 45 – La gestion administrative, un frein au développement d'une entreprise ?



Unité : part en % des dirigeants d'entreprises interrogés (échantillon de 504 dirigeants d'entreprises de moins de 250 salariés).
Source : enquête OpinionWay pour Captain Contrat menée entre septembre et octobre 2018.

Graphique 46 – Principaux inconvénients pour les TPE-PME liés à la gestion administrative



Unité : part en % des dirigeants d'entreprises interrogés (échantillon de 504 dirigeants d'entreprises de moins de 250 salariés).
Source : enquête OpinionWay pour Captain Contrat menée entre septembre et octobre 2018.

Un vecteur de stabilité pour le mandant (et le client)

Un *turnover* limité... quand la relation fonctionne

Autre point fort pour une entreprise : la fidélité des agents commerciaux à leurs mandants. Quand la relation entre l'agent commercial et son mandant fonctionne et que l'activité est au rendez-vous, le premier a tout intérêt à poursuivre sa collaboration avec le second, ne serait-ce que pour gérer le portefeuille créé et amortir les frais engagés au profit du mandant. Il n'est ainsi pas rare que les agents commerciaux interviennent depuis plus de 15 ans auprès d'un même mandant. En tant qu'indépendants, exerçant pour la plupart depuis longtemps - plus de 55 % exercent depuis 11 ans et plus, 68 % depuis 8 ans et plus d'après l'enquête du volet 1 -, ils ne sont en effet pas soumis aux mêmes sollicitations que les commerciaux salariés, qui peuvent parfois évoluer en responsabilités, être démarchés par la concurrence ou radicalement changer de voie.

La stabilité, un gage de plus grande maîtrise de la relation client

Cette fidélité des agents commerciaux contribue à limiter le *turnover* pour l'entreprise mandante et réduit ainsi les frais de recherche de nouvelles forces de vente (même supplétives), qui peuvent être pesants pour une TPE-PME. Elle est surtout l'assurance de la stabilité, stabilité en termes d'activité, mais aussi stabilité en matière de relation-client. Les liens tissés entre un commercial et son client sont en effet souvent essentiels pour le développement de l'activité. Tout changement d'interlocuteur peut ainsi être de nature à modifier en profondeur cette relation. Autant de coûts cachés potentiels pour l'entreprise mandante.

Les risques/contraintes d'externaliser la fonction commerciale

L'absence de lien de subordination : un frein important

L'agent commercial, un « management » impossible ?

La contrainte la plus récurrente exprimée par les mandants au moment d'évoquer l'externalisation de la fonction commerciale à un agent commercial est l'absence de lien de subordination. Compte tenu de son statut d'indépendant, libre d'exercer son activité, l'agent commercial n'est en effet pas assujéti aux mêmes règles que celles d'un commercial salarié. Alors que ce dernier est tenu de participer à des événements promotionnels tout au long de l'année (portes ouvertes par exemple) et doit régulièrement rendre des comptes à son directeur commercial ou directement au gérant de la société, par le biais d'un *reporting* commercial et de rapports de tournée, l'agent commercial n'a pas d'obligation particulière et, surtout, n'est pas tenu d'en référer de façon régulière à son mandant. Le risque pour une entreprise est bien entendu celui de l'autogestion. Certains mandants regrettent ainsi parfois le manque de visibilité en matière d'activité commerciale liée au recours à un agent commercial.

Des leviers à la disposition du mandant

Si la relation entre un mandant et son agent commercial est beaucoup plus équilibrée que celle existant entre un employeur et son salarié, le mandant a néanmoins un certain nombre de leviers à sa disposition pour garder la main. Ces leviers peuvent être incitatifs. Un taux de commission plus élevé peut en être un, au même titre qu'un bonus sur la commission annuelle pour compenser les frais de déplacement. Un mandant interrogé dans le cadre de ce volet, gérant d'une société basée dans les Hauts-de-France spécialisée dans la fabrication de condiments, a ainsi confirmé avoir recours à ce type d'incitations pour motiver davantage ses agents commerciaux et être certain qu'ils soient complètement impliqués. D'autres leviers, parfois plus radicaux, existent, comme la rupture de contrat.

Les limites de l'agent commercial « multiscartes »

Être « multiscartes », une nécessité pour l'agent, pas toujours un avantage pour le mandant

Afin de limiter au maximum sa dépendance vis-à-vis de ses mandants, de diluer le risque en portefeuille (en cas d'arrêt d'un contrat, du rachat de sa carte principale par un mandant, de cessation d'activité d'un mandant, de concentration du secteur d'intervention, etc.) et d'être occupé à 100 %, l'agent commercial a besoin de disposer de plusieurs cartes. Ainsi, d'après l'enquête menée dans le cadre du volet 1, environ 30 % des agents commerciaux interrogés déclaraient travailler pour 6 mandants ou plus, et plus de 11 % intervenaient auprès de 12 mandants ou plus. Le recours aux services d'un agent commercial disposant de plusieurs cartes est plutôt un avantage dans l'ensemble puisqu'il peut notamment faire profiter des relations commerciales qu'il a réussi à nouer avec ses différents mandants. Quand il est présent sur un secteur spécifique (ce qui est souvent le cas), il peut par ailleurs s'imposer comme un interlocuteur unique auprès du client en lui proposant divers types de produits.

Le risque d'être une carte secondaire

Mais recourir à un agent « multiscartes » n'est pas sans risque. En bon gestionnaire, l'agent commercial peut en effet être incité dans certains cas, si ce n'est à laisser de côté, du moins à peu (ou pas) exploiter des cartes jugées secondaires - souvent des entreprises faisant un chiffre d'affaires relativement négligeable ou dont le potentiel est a priori moins important - au profit de ses cartes principales. C'est évidemment contreproductif pour l'entreprise mandante, notamment lorsqu'elle démarre son activité. Pour éviter ce cas de figure, certains mandants interrogés déclarent éviter de traiter avec des agents commerciaux ayant trop de cartes.

Un risque financier : des clauses de sortie trop contraignantes ?

Des clauses souvent difficiles à faire évoluer

Dans environ un tiers des cas, lorsqu'un mandant souhaite rompre la relation avec son agent commercial, quelle qu'en soit la raison (revente de la carte à un autre agent commercial, substitution de l'agent commercial par un commercial salarié, arrêt de l'activité commerciale dans le secteur géographique concerné, etc.), il est prévu dans le contrat que des indemnités égales à 2 ans de commissions doivent être versées à ce dernier⁵. S'il est relativement rare que de graves litiges apparaissent- la plupart des interlocuteurs interrogés (mandants et agents commerciaux) nous ont dit régler les conflits à l'amiable, dans la mesure du possible -, les clauses de sortie sont jugées trop contraignantes par les entreprises mandantes et peu en phase d'après elles avec les réalités du marché. Ces clauses, par ailleurs jugées difficiles à faire évoluer, peuvent être un vrai frein au recours à un agent commercial d'après les entretiens réalisés.

Le « très bon agent commercial », la rançon du succès pour un mandant ?

Plus qu'un frein, le risque financier est réel dans certains cas, notamment pour les entreprises de petite taille (TPE-PME en tête), qui peuvent avoir du mal à prévoir et absorber des charges exceptionnelles. L'indemnité de rupture étant basée sur les commissions passées, le risque financier est paradoxalement d'autant plus important lorsque l'agent commercial a été performant. Une entreprise en démarrage, qui connaît une progression fulgurante, pourrait ainsi être fragilisée.

Le manque de prospection : un regret partagé par certains mandants

De bons gestionnaires de portefeuille...

Les agents commerciaux ont de réelles capacités à faire vivre leur portefeuille de clients. Souvent dotés d'un bon relationnel et disposant pour la plupart d'une grande expérience (d'après l'enquête du volet 1, plus de 45% des agents commerciaux interrogés ont entre 50 et 59 ans, et près de 75 % ont plus de 50 ans), ils possèdent un taux d'attrition souvent très faible. C'est évidemment un gage de récurrence de revenus et de stabilité d'activité pour l'entreprise mandante.

... mais souvent des difficultés dans la conquête de nouveaux clients

Si les agents commerciaux perdent rarement des clients, certains mandants interrogés regrettent parfois un manque de prospection et donc des difficultés à conquérir de nouveaux clients. Ce n'est pas un risque à proprement parler pour une entreprise mandante en phase d'amorçage, mais peut le devenir à moyen terme lorsque celle-ci cherche à accélérer son développement et à exploiter à plein son potentiel de croissance. Il n'est alors pas rare que l'entreprise ait recours à une force de vente interne, soit en complément de l'agent commercial (chargé de faire vivre le portefeuille) soit en substitut.

⁵ Pour plus de détails, se reporter au volet 1 de l'enquête.

Quelles perspectives pour la profession ?

Une profession qui reste et restera incontournable

Des mandants globalement satisfaits

De nombreux signaux laissent penser que la profession d'agent commercial a encore de beaux jours devant elle. Deux principaux signaux sont à noter. Le premier est bien évidemment l'optimisme des agents commerciaux eux-mêmes. Dans le cadre de l'enquête du volet 1, plus de 50% d'entre eux exprimaient ainsi leur optimisme. Le deuxième signal reste le niveau de satisfaction important exprimé par les mandants interrogés vis-à-vis de leurs agents commerciaux. À quelques rares exceptions près, la plupart des entreprises mandantes souhaitent poursuivre l'aventure avec leurs agents commerciaux. Celles qui prévoient de limiter l'externalisation de leur force commerciale, généralement des cartes jugées secondaires par les agents, estiment que le potentiel d'activité n'est pas suffisamment exploité.

De nombreux modèles construits sur l'externalisation, et encore davantage demain ?

Autre signal positif : de nombreuses entreprises en France, principalement des TPE-PME (un peu plus de 85% des agents commerciaux interrogés dans le cadre de l'enquête du volet 1 déclaraient intervenir auprès de PME, et près de 50% auprès de TPE), ont construit, au moins en partie, leur modèle commercial autour de forces de vente supplétives. Mais pas seulement des TPE-PME puisqu'Econocom, grand groupe spécialisé dans les services liés à la transformation numérique, s'appuie par exemple beaucoup sur les agents commerciaux pour développer son activité. Or, les coûts de sortie d'un tel modèle sont potentiellement élevés, ce qui offre de belles perspectives à la profession. Des perspectives d'autant plus prometteuses que l'heure est aujourd'hui à l'externalisation au sein des entreprises, notamment dans l'industrie. Les modèles à coûts variables ont donc plus que jamais un intérêt.

Des menaces planent sur la profession

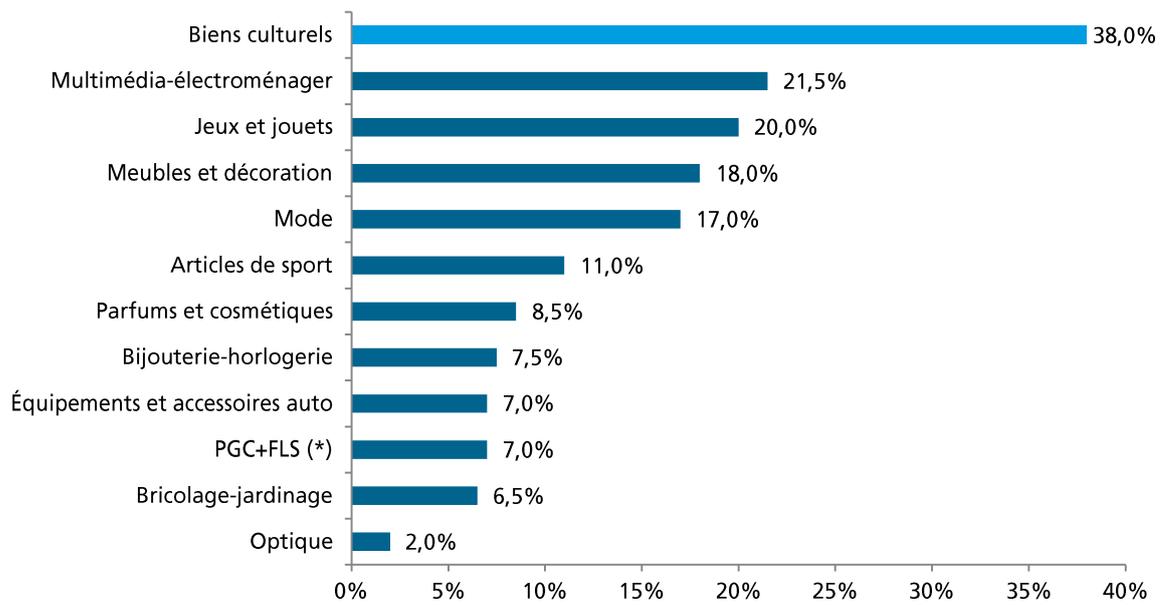
Le métier et les outils sont en train de changer

Si l'optimisme reste de rigueur parmi les agents commerciaux, des menaces planent toutefois autour de la profession. L'une des craintes exprimées par les interrogés est celle de l'obsolescence du métier même de commercial. Un métier énormément basé sur la relation-client et qui, avec les nouveaux outils et les nouveaux modes de communication à disposition, est soumis aujourd'hui à de profonds changements. Les compétences (ce qui fait la valeur ajoutée) vont forcément (devoir) évoluer. Et dans ce nouveau contexte, quelle place auront les agents commerciaux ? La question revient avec insistance, y compris chez les mandants.

Le risque de la désintermédiation est-il réel ?

L'autre menace, elle aussi liée au digital, est celle de la désintermédiation. Contrairement au commerce *BtoC*, de plus en plus touché (près de 40% du marché en valeur est généré online pour les biens culturels par exemple) (voir graphique 47), le *BtoB* reste plutôt préservé par la vente directe et l'émergence des plateformes de e-commerce, pour le moment en tout cas. Mais certains secteurs commencent à être concernés, à commencer par l'agroalimentaire. Quelques plateformes favorisent aujourd'hui le développement des ventes sur le marché français, mais aussi à l'export, en somme potentiellement toutes les zones d'intervention des agents commerciaux. Évoquons par exemple la place de marché en ligne *Gourming*, spécialisée dans les produits alimentaires français à destination des professionnels. L'objectif de la plateforme est de permettre à de nombreuses entreprises françaises d'exporter leurs produits auprès des restaurateurs et hôteliers du monde entier. Contre une commission et un forfait par produit référencé, la place de marché assure la récupération des produits jusqu'à leur livraison chez le professionnel à l'étranger. Les cas restent assez rares néanmoins, mais l'émergence des plateformes pourrait bien fragiliser à terme le rôle d'intermédiaire des agents commerciaux dans les années à venir.

Graphique 47 – Poids du e-commerce sur 12 marchés témoins en 2017



Unité : part en % du marché en valeur.

Note : traitement et estimations Xerfi Precepta. (*) Produits de grande consommation (épicerie, liquide, hygiène-beauté) + Frais libre-service.

Source : Xerfi Precepta, d'après Insee et organismes professionnels divers.

VOLET 4 : RECOMMANDATIONS

Synthèse

Communiquer sur les agents commerciaux et leurs atouts et favoriser l'accès à la profession

Le manque de visibilité de la profession d'agent commercial et sa faible attractivité figurent parmi les principaux enseignements issus de l'enquête et des entretiens menés dans le cadre des volets 1 à 3 (*voir figure 5*). Force est de constater que la plupart des entreprises et le grand public ont une connaissance relativement limitée de ce métier et de ses contours. Il apparaît ainsi difficile d'accroître le recours des entreprises à des agents commerciaux, mais aussi d'attirer de nouveaux candidats pour exercer cette activité. Pour remédier à ces problèmes, Xerfi propose :

- d'organiser un salon national dédié aux agents commerciaux (*via* la Fnac et l'Apac, sous le patronage de la DGE) ;
- de diffuser une fiche d'information sur les atouts de la profession auprès des entreprises afin qu'elles intègrent le recours à des agents commerciaux comme une piste potentielle dans leur stratégie de développement ;
- de transmettre une fiche métier sur la profession d'agent commercial aux organismes d'information et d'orientation (comme Pôle emploi) ;
- de démarcher les banques traditionnelles et les sociétés de financement et de garantie afin de faciliter les prêts auprès de cette profession.

Renforcer les compétences des agents commerciaux et restaurer la confiance avec les mandants

Les premiers volets de l'étude ont également permis de mettre en évidence la nécessité pour les agents commerciaux de s'adapter aux besoins de leurs mandants et de leurs clients, mais aussi le besoin de restaurer la confiance entre ces partenaires afin de limiter le nombre de litiges. Dans ce contexte, Xerfi propose :

- de travailler sur l'offre actuelle de formation proposée par la Fnac et l'Apac afin de la rendre plus attractive auprès des agents commerciaux et de favoriser leur transition vers de nouvelles compétences ;
- de réaliser un *vade-mecum* (corédigé par la DGE, la Fnac et l'Apac) destiné à rappeler les règles et pratiques à respecter dans le cadre d'un contrat liant un agent commercial et un mandant, ainsi que l'utilité d'échanges réguliers et organisés entre ces partenaires.

Figure 5 – Synthèse des recommandations

	Constats	Pistes d'évolution	Interventions de la DGE, de la FNAC et/ou de l'APAC
Recommandation n°1 Communiquer sur le statut d'agent commercial	Manque de visibilité de l'agent commercial auprès des entreprises françaises et méconnaissance du statut	Communiquer sur les atouts des agents commerciaux auprès des TPE (démarrage d'activité), des PME (développement de l'activité) et les grandes entreprises (conquête de territoire)	Organiser un nouveau salon national dédié aux agents commerciaux (sous le patronage de la DGE), relayer une fiche d'information sur les avantages de la profession auprès des entreprises
Recommandation n°2 Encourager et favoriser l'accès à la profession	Statut d'agent commercial peu attractif, renouvellement générationnel limité et accès à la profession compliqué sur le plan financier	Proposer des formations dans le cadre du CPF (*), communiquer auprès des jeunes générations, activer les leviers de prêt et de garantie	Diffuser une fiche métier via des organismes d'information et d'orientation, nouer des partenariats avec Siagi et Interfimo, démarcher les banques
Recommandation n°3 Renforcer les compétences de la profession	Besoin de renforcement des compétences dans plusieurs domaines (nouvelles technologies, démarches administratives, etc.)	Favoriser la transition des agents commerciaux vers de nouvelles compétences	Travailler l'offre de formation proposée par les organisations professionnelles afin de la rendre attractive auprès des agents commerciaux
Recommandation n°4 Restaurer la confiance entre partenaires	Existence de différends entre mandants et agents commerciaux	Créer un sentiment de confiance et d'équité entre partenaires	Réaliser un vademecum visant à assurer un accord équilibré entre les mandants et les agents commerciaux

Note : (*) compte personnel de formation.

Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Présentation des ateliers participatifs

Objectifs des ateliers participatifs

En s'appuyant sur les enseignements clés issus des précédents volets de l'étude (volets 1 à 3), Xerfi a organisé et animé, conjointement avec la DGE, deux ateliers participatifs. Ces ateliers ont pour objectif de formuler un ensemble de recommandations opérationnelles afin de favoriser l'externalisation de la fonction commerciale des entreprises et le développement de la profession d'agent commercial. Ces recommandations visent deux types d'acteurs en particulier :

- les acteurs privés, notamment les TPE et PME, susceptibles d'externaliser la fonction commerciale auprès d'agents commerciaux ;
- les pouvoirs publics, chargés d'encadrer le développement de la profession.

Atelier participatif n° 1

Pour le premier atelier participatif, intitulé : « La profession d'agent commercial : comment renforcer sa visibilité auprès des entreprises françaises et améliorer son attractivité ? », Xerfi a proposé deux pistes de réflexion :

- (mieux) communiquer sur l'agent commercial et son statut (améliorer l'image de la profession, renforcer le rôle de l'agent commercial comme partenaire incontournable des entreprises françaises, accélérer le renouvellement générationnel, etc.) ;
- favoriser la formation (adapter les compétences aux nouveaux besoins des entreprises, assurer la pérennité de la profession, etc.).

Plusieurs participants ont contribué à cet atelier : représentants de la Direction générale des Entreprises (DGE), de la Fédération nationale des agents commerciaux (Fnac), de l'Alliance professionnelle des agents commerciaux de France (Apac), de l'Association agréée des agents commerciaux (AAAC), de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) et du Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC).

Atelier participatif n° 2

Pour le second atelier participatif, intitulé : « Agents commerciaux et mandants : quels besoins et quelles pistes pour réconcilier les deux parties ? », Xerfi a proposé deux pistes de réflexion :

- favoriser la transition des agents commerciaux vers de nouvelles compétences (optimiser l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché, limiter les inerties liées à la recherche d'agents commerciaux, etc.) ;
- créer un sentiment de confiance et d'équité entre les partenaires (limiter le nombre de litiges, garantir un environnement de travail favorisant l'efficacité économique, etc.).

Plusieurs participants ont contribué à cet atelier : représentants de la Direction générale des Entreprises (DGE), de la Fédération nationale des agents commerciaux (Fnac), de l'Alliance professionnelle des agents commerciaux de France (Apac), de l'Association agréée des agents commerciaux (AAAC) et de l'entreprise Econocom. Le Bâtonnier Jean-Marie LELOUP, spécialiste du droit des affaires, et 4 agents commerciaux ont également participé aux débats.

Recommandations

Recommandation n°1: communiquer sur le statut d'agent commercial

Constat

La profession d'agent commercial est méconnue du grand public et des entreprises et souffre d'un manque de visibilité. Elle est souvent confondue avec d'autres intermédiaires du commerce (courtiers, VRP, commissionnaires, apporteurs d'affaires), et ce malgré des différences notables en termes de statut, de mission ou de rémunération. Pour remédier à cette situation, de nombreux agents commerciaux ont exprimé lors de notre enquête le besoin, voire la nécessité, de communiquer sur leur profession auprès des entreprises. Il s'agit, pour la plupart d'entre eux, du principal enjeu auquel ils sont exposés.

Piste d'évolution

Si des fiches d'information sur la profession existent, elles portent principalement sur la définition, l'immatriculation et le régime social et fiscal de l'agent commercial. Il apparaît indispensable de communiquer auprès des entreprises sur les avantages potentiels des agents commerciaux de manière à les inciter à externaliser leur fonction commerciale (voir figure 6). Les cibles privilégiées seraient en premier lieu les TPE, en particulier les entreprises qui démarrent leur activité (pour les aider à développer leur portefeuille client à moindre coût, sans recruter de force de vente en interne), mais aussi les PME qui souhaitent accroître leur activité sur un secteur géographique donné (pas ou peu exploité jusqu'alors, notamment en raison de l'absence de personnel disponible ou de potentiel limité du territoire). Les grandes entreprises peuvent également avoir intérêt à recourir à des agents commerciaux (et disposer ainsi d'une force de vente mixte) notamment pour conquérir des territoires, aussi bien en France qu'à l'international.

Intervention de la DGE, de la Fnac et/ou de l'Apac

La communication sur la profession peut s'effectuer via différents canaux, en particulier :

- l'organisation d'un salon à l'échelle nationale réunissant en un lieu unique l'ensemble des organisations professionnelles et syndicales relatives aux agents commerciaux. Cet événement pourrait par exemple accueillir des mandants en tant qu'exposants et des agents commerciaux et des entreprises qui n'externalisent pas la fonction commerciale en tant que visiteurs. Il pourrait permettre de présenter des témoignages de mandants et des retours d'expérience sur les relations et les modes de fonctionnement entre des entreprises et des agents commerciaux. Le salon pourrait être inscrit sous le patronage de la DGE, ce qui permettrait de renforcer la visibilité du salon et par là même de la profession.
- la diffusion d'une fiche d'information sur le statut et (surtout) sur les atouts des agents commerciaux auprès des entreprises de manière à ce qu'elles soient informées de l'existence de cette profession, qui peut constituer une alternative à des équipes commerciales en interne. Et ces atouts sont nombreux (avec une importance plus ou moins marquée selon le profil des entreprises cibles) : flexibilisation de la masse salariale (force de vente non salariée), rémunération à la commission, frais à la charge de l'agent commercial, développement rapide du chiffre d'affaires grâce à une solide expérience en matière de relation client et à un portefeuille de client déjà établi, statut « simple » et peu contraignant d'un point de vue administratif, etc. Cette fiche présenterait également des explications sur les fondamentaux du statut d'agent commercial (l'agent commercial est un chef d'entreprise qui s'inscrit en tant que partenaire des entreprises avec lesquelles il travaille) et les implications liées au recours à cette profession (absence de lien de subordination, clauses de sortie du contrat, etc.). Afin que cette fiche d'information soit diffusée au plus grand nombre, la DGE, la Fnac et l'Apac pourraient servir de relais auprès des fédérations et syndicats professionnels, des Chambres de commerce et d'industrie (CCI), de Business France, de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) et de tout autre contact pertinent de leurs carnets d'adresse.

Figure 6 – Principaux avantages de l’externalisation de la fonction commerciale selon le profil d’entreprise

Critères	TPE	PME	Grandes entreprises
Développement rapide du chiffre d'affaires grâce à une solide expérience en matière de relation client et à un portefeuille de client déjà établi	+++	++	++
Flexibilisation de la masse salariale (force de vente non salariée) et absence de coûts fixes (rémunération basée généralement sur une commission et frais de prospection à la charge de l'agent commercial)	+++	++	+
Statut « simple » et peu contraignant d'un point de vue administratif	++	++	+
Turnover limité, vecteur de stabilité de l'activité commerciale d'une entreprise	+	+	++

Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises.

Recommandation n° 2 : encourager et favoriser l'accès à la profession

Constat

D'après notre enquête réalisée auprès d'un panel d'agents commerciaux, la profession est relativement âgée puisque près des trois quarts des répondants ont au moins 50 ans. Si un renouvellement générationnel est enclenché, son ampleur est pour le moment limitée. Ce manque d'attractivité peut s'expliquer par plusieurs facteurs, dont la faible visibilité de la profession, la solitude du métier et la perception du statut d'agent commercial comme étant précaire et peu protecteur.

Par ailleurs, l'accès à la profession peut s'avérer compliqué pour des nouveaux prétendants, étant donné le coût d'entrée pour exercer l'activité d'agent commercial, que ce soit pour constituer un portefeuille de clients ou acheter une carte. D'autant plus que les banques ne sont pas toujours disposées à leur accorder un prêt.

Piste d'évolution

Près de la moitié des répondants à notre enquête ont opté pour le métier d'agent commercial dans le cadre d'une reconversion professionnelle. Pour accroître le nombre de nouveaux prétendants potentiels, il serait pertinent qu'une formation au métier d'agent commercial (notamment suite à un bilan de compétences) soit proposée dans le cadre du Compte personnel de Formation (CPF, anciennement DIF – Droit individuel à la Formation), mais aussi que les centres d'orientation et d'information communiquent sur cette profession. Par ailleurs, pour favoriser l'accès à la profession, les agents commerciaux devraient pouvoir bénéficier de solutions de financement plus facilement.

Intervention de la DGE, de la Fnac et/ou de l'Apac

La DGE, la Fnac et l'Apac pourraient se rapprocher de Pôle Emploi, du ministère du Travail (qui édite le portail Internet dédié au CPF) et des différents organismes d'information et d'orientation recensés et/ou rattachés au ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (SPRO : Service public régional de l'Orientation, CIO : Centre d'Information et d'Orientation, SCUJO : Services communs universitaires d'Information et d'Orientation, missions locales, et CIDJ : Centre d'Information et de Documentation Jeunesse) afin qu'ils disposent d'une fiche métier sur la profession d'agent commercial, voire qu'ils mettent en place des modules d'e-learning de formation sur la fiscalité, les techniques de vente, etc. Ces actions s'inscriraient en complément des interventions de la Fnac et de l'Apac dans les écoles de commerce, les salons étudiants et les forums entreprises pour informer les jeunes et les personnes en recherche d'emploi sur l'existence et les contours de la profession d'agent commercial.

Parallèlement, il est indispensable de démarcher les banques traditionnelles et les sociétés de financement et de garantie en leur fournissant par exemple une fiche pédagogique sur le statut des agents commerciaux, qui préciserait notamment que ces derniers disposent d'un mandat permanent. Cette action a pour but de sensibiliser ces organismes au métier d'agent commercial et de faciliter ainsi les prêts bancaires auprès de cette profession. Dans ce cadre, la DGE, la Fnac et/ou l'Apac pourrai(en)t s'inscrire en tant que partenaire(s) institutionnel(s) des organismes Interfimo (société de financement au service des professionnels libéraux) et Siagi (société de financement pour les artisans, commerçants, professions libérales et exploitants agricoles).

Recommandation n° 3 : renforcer les compétences de la profession

Constat

Dans le cadre des entretiens réalisés lors des volets 2 et 3 de l'étude, de nombreux mandants ont évoqué le besoin de renforcer les compétences des agents commerciaux, aussi bien administratives (comptabilité, fiscalité, etc.) que technologiques. Parmi les professionnels les plus âgés, une partie d'entre eux rencontre par exemple des difficultés avec les nouvelles technologies. Une information corroborée par les résultats de notre enquête réalisée auprès des agents commerciaux, puisque moins de 35 % des répondants utilisent les réseaux sociaux pour développer leur réseau professionnel, et moins de 2 % des logiciels d'e-mailing ou de facturation et de prise de commandes. Pour remédier à ce problème, certaines entreprises ont créé des extranets pour leurs agents commerciaux afin qu'ils puissent se former à leurs outils et avoir une meilleure connaissance de leurs produits.

Piste d'évolution

Dans la grande majorité des cas, les mandants sont satisfaits du travail effectué par leurs agents commerciaux et souhaitent poursuivre l'aventure avec eux. Toutefois, il apparaît nécessaire de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences du côté des agents commerciaux et de les accompagner dans le développement de leur réseau, y compris à l'international si besoin.

Intervention de la DGE, de la Fnac et/ou de l'Apac

La Fnac et l'Apac pourraient œuvrer pour une amélioration de leur offre de formation afin de la rendre plus attractive auprès des agents commerciaux et de les fidéliser ainsi sur des programmes d'accompagnement sur longue période. Pour ce faire, la Fnac et l'Apac pourraient dans un premier temps solliciter l'ensemble de leurs adhérents pour les sonder sur leurs besoins (formation en comptabilité, utilisation des réseaux sociaux, de logiciels d'e-mailing, etc.). L'objectif premier de ces formations serait d'adapter les compétences des agents commerciaux aux attentes de leurs mandants et de leurs clients.

Recommandation n°4 : restaurer la confiance entre partenaires

Constat

Si dans la plupart des cas les relations entre mandants et agents commerciaux sont au beau fixe, notre enquête révèle toutefois l'existence de différends entre ces protagonistes. À titre d'exemple, les agents commerciaux estiment que les commissions perçues tendent à diminuer, que le travail exigé est de plus en plus important et qu'ils sont parfois considérés comme des salariés par leurs mandants. Ces derniers reprochent aux agents commerciaux la faible visibilité sur leur activité, leur implication parfois limitée et le manque de prospection de nouveaux clients. Ces différends peuvent aboutir à des litiges, qui sont soit réglés à l'amiable soit portés devant les tribunaux.

Piste d'évolution

Afin de limiter le nombre de litiges et d'instaurer et de garantir un environnement de travail favorisant l'efficacité économique, il est primordial de créer un sentiment de confiance et d'équité entre les partenaires. Pour ce faire, un rappel des éléments contractuels et réglementaires de base peut s'avérer utile.

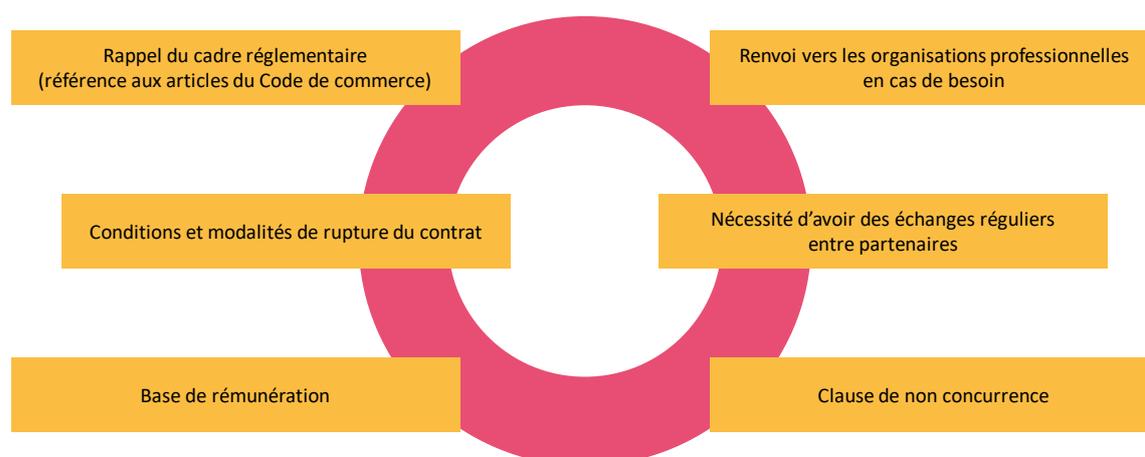
Intervention de la DGE, de la Fnac et/ou de l'Apac

La DGE la Fnac et l'Apac pourraient corédiger un *vade-mecum* visant à assurer un accord équilibré entre les agents commerciaux et les mandants (voir figure 7). Ce *vade-mecum* aurait pour objectif :

- de « rappeler les règles et pratiques qui doivent être respectées pour assurer la bonne conformité d'un contrat avec la loi qui l'institue » et « d'attirer l'attention des professionnels et de leurs organisations sur les points délicats qui doivent être réglés avant l'engagement des parties », comme pour le contrat de collaboration libérale publié en mai 2018 ;
- d'inciter les agents commerciaux et les mandants à avoir des contacts organisés et réguliers.

Le *vade-mecum* serait distribué auprès des agents commerciaux par la Fnac et l'Apac et auprès des mandants par les différentes organisations professionnelles (syndicats et fédérations).

Figure 7 – Exemples de thématiques à aborder dans le *vade-mecum*



Source : Xerfi, d'après enquête et entretiens auprès d'agents commerciaux et d'entreprises et *vade-mecum* du contrat de collaboration libérale.

ANNEXES

ANNEXE 1 : volet 1

Principaux secteurs économiques

- 46.11Z – Intermédiaires du commerce en matières premières agricoles, animaux vivants, matières premières textiles et produits semi-finis
- 46.12B – Autres intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques (y compris produits chimiques industriels, engrais et produits agrochimiques)
- 46.13Z – Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction
- 46.14Z – Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions (y compris machines de bureau, ordinateurs, logiciels, équipements électroniques et de télécommunications et autres matériels de transport)
- 46.15Z – Intermédiaires du commerce en meubles, articles de ménage et quincaillerie (y compris équipements de radio, télévision et vidéo, outillage manuel et articles de coutellerie)
- 46.16Z – Intermédiaires du commerce en textiles, habillement, fourrures, chaussures et articles en cuir (y compris articles de voyage et de maroquinerie)
- 46.17B – Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac
- 46.18Z – Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques (y compris produits pharmaceutiques et médicaux, articles de parfumerie et de toilette, produits d'entretien, jeux et jouets, articles de sport, cycles, livres, journaux, magazines et articles de papeterie, instruments de musique, montres, horloges et joaillerie, et équipements photographiques et optiques)
- 46.19B – Autres intermédiaires du commerce en produits divers
- 46.90Z – Commerce de gros (commerce interentreprises) non spécialisé
- 68.10Z – Activités des marchands de biens immobiliers
- 68.31Z – Agences immobilières
- 70.22Z – Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
- 82.99Z – Autres activités de soutien aux entreprises

Extraits du Code de commerce

Art. L. 134-1.

L'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale.

Ne relèvent pas des dispositions du présent chapitre les agents dont la mission de représentation s'exerce dans le cadre d'activités économiques qui font l'objet, en ce qui concerne cette mission, de dispositions législatives particulières.

Art. L. 134-2.

Chaque partie a le droit, sur sa demande, d'obtenir de l'autre partie un écrit signé mentionnant le contenu du contrat d'agence, y compris celui de ses avenants.

Art. L. 134-3.

L'agent commercial peut accepter sans autorisation la représentation de nouveaux mandants. Toutefois, il ne peut accepter la représentation d'une entreprise concurrente de celle de l'un de ses mandants sans accord de ce dernier.

Art. L. 134-4.

Les contrats intervenus entre les agents commerciaux et leurs mandants sont conclus dans l'intérêt commun des parties.

Les rapports entre l'agent commercial et le mandant sont régis par une obligation de loyauté et un devoir réciproque d'information.

L'agent commercial doit exécuter son mandat en bon professionnel ; le mandant doit mettre l'agent commercial en mesure d'exécuter son mandat.

Art. L. 134-5.

Tout élément de la rémunération variant avec le nombre ou la valeur des affaires constitue une commission au sens du présent chapitre.

Les articles L. 134-6 à L. 134-9 s'appliquent lorsque l'agent est rémunéré en tout ou partie à la commission ainsi définie.

Dans le silence du contrat, l'agent commercial a droit à une rémunération conforme aux usages pratiqués, dans le secteur d'activité couvert par son mandat, là où il exerce son activité. En l'absence d'usages, l'agent commercial a droit à une rémunération raisonnable qui tient compte de tous les éléments qui ont trait à l'opération.

Art. L. 134-6.

Pour toute opération commerciale conclue pendant la durée du contrat d'agence, l'agent commercial a droit à la commission définie à l'article L. 134-5 lorsqu'elle a été conclue grâce à son intervention ou lorsque l'opération a été conclue avec un tiers dont il a obtenu antérieurement la clientèle pour des opérations du même genre.

Lorsqu'il est chargé d'un secteur géographique ou d'un groupe de personnes déterminé, l'agent commercial a également droit à la commission pour toute opération conclue pendant la durée du contrat d'agence avec une personne appartenant à ce secteur ou à ce groupe.

Art. L. 134-7.

Pour toute opération commerciale conclue après la cessation du contrat d'agence, l'agent commercial a droit à la commission, soit lorsque l'opération est principalement due à son activité au cours du contrat d'agence et a été conclue dans un délai raisonnable à compter de la cessation du contrat, soit lorsque, dans les conditions prévues à l'article L. 134-6, l'ordre du tiers a été reçu par le mandant ou par l'agent commercial avant la cessation du contrat d'agence.

Art. L. 134-8.

L'agent commercial n'a pas droit à la commission prévue à l'article L. 134-6 si celle-ci est due, en vertu de l'article L. 134-7, à l'agent commercial précédent, à moins que les circonstances rendent équitable de partager la commission entre les agents commerciaux.

Art. L. 134-9.

La commission est acquise dès que le mandant a exécuté l'opération ou devrait l'avoir exécutée en vertu de l'accord conclu avec le tiers ou bien encore dès que le tiers a exécuté l'opération.

La commission est acquise au plus tard lorsque le tiers a exécuté sa part de l'opération ou devrait l'avoir exécutée si le mandant avait exécuté sa propre part. Elle est payée au plus tard le dernier jour du mois qui suit le trimestre au cours duquel elle était acquise.

Art. L. 134-10.

Le droit à la commission ne peut s'éteindre que s'il est établi que le contrat entre le tiers et le mandant ne sera pas exécuté et si l'inexécution n'est pas due à des circonstances imputables au mandant.

Les commissions que l'agent commercial a déjà perçues sont remboursées si le droit y afférent est éteint.

Art. L. 134-11.

Un contrat à durée déterminée qui continue à être exécuté par les deux parties après son terme est réputé transformé en un contrat à durée indéterminée.

Lorsque le contrat d'agence est à durée indéterminée, chacune des parties peut y mettre fin moyennant un préavis. Les dispositions du présent article sont applicables au contrat à durée déterminée transformé en contrat à durée indéterminée. Dans ce cas, le calcul de la durée du préavis tient compte de la période à durée déterminée qui précède.

La durée du préavis est d'un mois pour la première année du contrat, de deux mois pour la deuxième année commencée, de trois mois pour la troisième année commencée et les années suivantes. En l'absence de convention contraire, la fin du délai de préavis coïncide avec la fin d'un mois civil.

Les parties ne peuvent convenir de délais de préavis plus courts. Si elles conviennent de délais plus longs, le délai de préavis prévu pour le mandant ne doit pas être plus court que celui qui est prévu pour l'agent.

Ces dispositions ne s'appliquent pas lorsque le contrat prend fin en raison d'une faute grave de l'une des parties ou de la survenance d'un cas de force majeure.

Art. L. 134-12.

En cas de cessation de ses relations avec le mandant, l'agent commercial a droit à une indemnité compensatrice en réparation du préjudice subi.

L'agent commercial perd le droit à réparation s'il n'a pas notifié au mandant, dans un délai d'un an à compter de la cessation du contrat, qu'il entend faire valoir ses droits.

Les ayants droit de l'agent commercial bénéficient également du droit à réparation lorsque la cessation du contrat est due au décès de l'agent.

Art. L. 134-13.

La réparation prévue à l'article L. 134-12 n'est pas due dans les cas suivants :

1° La cessation du contrat est provoquée par la faute grave de l'agent commercial ;

2° La cessation du contrat résulte de l'initiative de l'agent à moins que cette cessation ne soit justifiée par des circonstances imputables au mandant ou dues à l'âge, l'infirmité ou la maladie de l'agent commercial, par suite desquels la poursuite de son activité ne peut plus être raisonnablement exigée ;

3° Selon un accord avec le mandant, l'agent commercial cède à un tiers les droits et obligations qu'il détient en vertu du contrat d'agence.

Art. L. 134-14.

Le contrat peut contenir une clause de non-concurrence après la cessation du contrat.

Cette clause doit être établie par écrit et concerner le secteur géographique et, le cas échéant, le groupe de personnes confiés à l'agent commercial ainsi que le type de biens ou de services pour lesquels il exerce la représentation aux termes du contrat.

La clause de non-concurrence n'est valable que pour une période maximale de deux ans après la cessation d'un contrat.

Art. L. 134-15.

Lorsque l'activité d'agent commercial est exercée en exécution d'un contrat écrit passé entre les parties à titre principal pour un autre objet, celles-ci peuvent décider par écrit que les dispositions du présent chapitre ne sont pas applicables à la partie correspondant à l'activité d'agence commerciale.

Cette renonciation est nulle si l'exécution du contrat fait apparaître que l'activité d'agence commerciale est exercée, en réalité, à titre principal ou déterminant.

Art. L. 134-16.

Est réputée non écrite toute clause ou convention contraire aux dispositions des articles L. 134-2 et L. 134-4, des troisième et quatrième alinéas de l'article L. 134-11, et de l'article L. 134-15 ou dérogeant, au détriment de l'agent commercial, aux dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 134-9, du premier alinéa de l'article L. 134-10, des articles L. 134-12 et L. 134-13 et du troisième alinéa de l'article L. 134-14.

Art. L. 134-17.

Un décret en Conseil d'État fixe les conditions d'application du présent chapitre.

Questionnaire

Profil des opérateurs

Q1. Êtes-vous agent commercial ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

NB1: ajouter définition suivante: L'agent commercial est «un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou morale ».

NB 2 : fin du questionnaire si la réponse à Q1 est « non » : Vous ne faites pas partie du périmètre de l'étude sur la profession d'agent commercial. Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête.

Q2. Êtes-vous inscrit(e) au Registre spécial des agents commerciaux (RSAC) ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

Q3. Sous quel code APE est répertoriée votre activité ?

Une seule réponse possible

46.11Z – Intermédiaires du commerce en matières premières agricoles, animaux vivants, matières premières textiles et produits semi-finis

46.12B – Autres intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques (y compris produits chimiques industriels, engrais et produits agrochimiques)

46.13Z – Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction

46.14Z – Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions (y compris machines de bureau, ordinateurs, logiciels, équipements électroniques et de télécommunications et autres matériels de transport)

46.15Z – Intermédiaires du commerce en meubles, articles de ménage et quincaillerie (y compris équipements

de radio, télévision et vidéo, outillage manuel et articles de coutellerie)

46.16Z – Intermédiaires du commerce en textiles, habillement, fourrures, chaussures et articles en cuir (y compris articles de voyage et de maroquinerie)

46.17-1 – Intermédiaires du commerce en denrées alimentaires, boissons et tabac

46.18-1 – Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques (y compris produits pharmaceutiques et médicaux, articles de parfumerie et de toilette, produits d'entretien, jeux et jouets, articles

de sport, cycles, livres, journaux, magazines et articles de papeterie, instruments de musique, montres, horloges

et joaillerie, et équipements photographiques et optiques)

46.19-1 – Intermédiaires du commerce en produits divers

68.10Z – Activités des marchands de biens immobiliers

68.31Z – Agences immobilières

Autre, précisez

NB : fin du questionnaire si la réponse à Q3 est « 68.10Z ou 68.31Z » : Vous ne faites pas partie du périmètre de l'étude sur la profession d'agent commercial. Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête.

Q4. Êtes-vous... ?

Une seule réponse possible

Un homme

Une femme

Q5. Quelle est votre année de naissance ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste des années.

Q6. En quelle année a été créée votre structure ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste des années.

Q7. Dans quel département est domicilié le siège social de votre structure ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste des départements avec les numéros associés.

Q8. Depuis combien d'années exercez-vous la profession d'agent commercial ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste de nombres + une réponse « Moins d'un an ».

Q9. Avez-vous choisi ce métier dans le cadre d'une reconversion professionnelle ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

Q10. Sous quel statut exercez-vous votre activité d'agent commercial ?

Une seule réponse possible

EI – Entreprise individuelle

EIRL – Entreprise individuelle à Responsabilité limitée

EURL – Entreprise unipersonnelle à Responsabilité limitée

Micro-entrepreneur

SA – Société anonyme

SARL – Société À Responsabilité limitée

SAS – Société par Actions simplifiée

SASU - Société par Actions simplifiée unipersonnelle

Autre, précisez

Q11. Quel est le numéro SIREN de votre structure ?

_____/_____/_____/_____/_____/_____/_____/_____/

Q12. Y compris vous-même, quel est l'effectif de votre structure ?

Une seule réponse possible par catégorie

Effectif total

NB : proposer une liste de nombres

Dont effectif exerçant une activité commerciale
(hors fonctions support et administratives)

NB : proposer une liste de nombres

Q13. Dans quelle tranche se situe le chiffre d'affaires HT réalisé par votre structure en 2017 ?

Une seule réponse possible

Moins de 50 000 €

Entre 50 001 et 75 000 €

Entre 75 001 et 100 000 €

Entre 100 001 et 125 000 €

Entre 125 001 et 150 000 €

Entre 150 001 et 175 000 €

Entre 175 001 et 200 000 €

Entre 200 001 et 250 000 €

Entre 250 001 et 300 000 €

Entre 300 001 et 400 000 €

Entre 400 001 et 500 000 €

Plus de 500 000 €

Q14. Depuis 2012, diriez-vous que votre chiffre d'affaires HT est... ?

Une seule réponse possible

En augmentation

Stable

En baisse

Profil des mandants et prestations proposées

Q15. Pour combien de mandants travaillez-vous (nombre de cartes) ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste de nombres.

Q16. Pour quel(s) type(s) de mandants travaillez-vous ?

Plusieurs réponses possibles / Précisez le nombre pour chaque catégorie

TPE

NB : proposer une liste de nombres

PME

NB : proposer une liste de nombres

ETI / Grande entreprise

NB : proposer une liste de nombres

NB : ajouter les définitions suivantes :

- TPE (Très petite entreprise): entreprises qui occupent moins de 10 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ;
- PME (Petite et moyenne entreprise): entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ;
- ETI (Entreprise de taille intermédiaire) / Grande entreprise : entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Si Q15 > 1, alors poser la question suivante

Q17. Vos mandants interviennent-ils tous dans le même secteur d'activité ?

Une seule réponse possible

Oui

Non

Q18. Comment êtes-vous entré(e) en relation avec votre (vos) mandant(s) ?

Plusieurs réponses possibles

Recherches sur Internet

Bouche à oreille

Via la revue « L'Agent commercial »

Via la Fnac ou ses chambres régionales

Lors d'un salon

Sollicitation directe par le mandant

Autre, précisez

Q19. Quelle part des contrats signés avec vos mandants représentent les CDI (Contrat à Durée Indéterminée) ?

Une seule réponse possible

La totalité des contrats

Une majorité des contrats

Une minorité des contrats

Aucun contrat

Q20. Quelles sont les conditions de rupture des contrats que vous avez signés (indemnités prévues, durée du préavis, etc.) ?

Q21. Dans quelle tranche se situe le taux de commission moyen négocié par votre structure ?

Une seule réponse possible

Moins de 3 %

Entre 3 % et 5 %

Entre 6 % et 8 %

Entre 9 % et 11 %

Entre 12 % et 14 %

Entre 15 % et 17 %

Plus de 17 %

Q22. Quelle est la part de votre activité, en % du montant des contrats signés, réalisée dans chaque zone géographique pour le compte de vos mandants en 2017 ?

Une seule réponse possible par catégorie pour la part et plusieurs réponses possibles par catégorie pour la zone géographique

	Part	Zone(s) géographique(s) concernée(s)
France	%	<u>NB : proposer une liste de régions</u>
Étranger	%	<u>NB : proposer une liste de continents</u>

NB1 : proposer une liste de régions pour la France si France > 0 %.

NB2 : proposer une liste de continents pour l'étranger si étranger > 0 %.

Q23. Après de quelle(s) catégorie(s) de clients travaillez-vous ?

Plusieurs réponses possibles

TPE en France

TPE à l'étranger

PME en France

PME à l'étranger

ETI / Grande entreprise en France

ETI / Grande entreprise à l'étranger

NB : ajouter les définitions suivantes :

- TPE (Très petite entreprise): entreprises qui occupent moins de 10 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ;
- PME (Petite et moyenne entreprise): entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ;

- ETI (Entreprise de taille intermédiaire) / Grande entreprise : entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Q24. Quelle(s) prestation(s) réalisez-vous pour le compte de votre (vos) mandant(s) ?

Plusieurs réponses possibles

Négociation

Vente

Achat

Location

Services

Autre, précisez

Q25. À partir de combien de cartes (nombre de mandants) considérez-vous votre activité comme pérenne ?

Une seule réponse possible

NB : proposer une liste de nombres.

Pénétration du digital dans l'activité

Q26. Quel(s) outil(s) numérique(s) utilisez-vous dans le cadre de votre activité ?

Plusieurs réponses possibles

Internet, pour trouver des nouveaux mandants et/ou identifier des clients potentiels

Les réseaux sociaux, pour développer votre réseau professionnel

Des logiciels, pour assurer le suivi et la gestion de la relation client

Des logiciels, pour la signature électronique et la numérisation des contrats

Aucun

Autre, précisez

Q27. Dans quelle mesure le digital représente-t-il une menace ou une opportunité pour votre activité ?

Principaux freins / opportunités actuels et à venir

Q28. Concernant l'évolution de votre activité dans les prochaines années, êtes-vous... ?

Une seule réponse possible

Très optimiste

Optimiste

Plutôt pessimiste

Très pessimiste

Sans opinion

Q29. Comment percevez-vous l'avenir des agents commerciaux (principaux enjeux, freins au développement de l'activité, etc.) ?

Q30. Quels sont les facteurs qui vous empêchent d'étendre ou de développer davantage les activités de votre (vos) mandant(s) à l'international ?

Plusieurs réponses possibles

Mes mandants ne souhaitent pas développer leurs ventes à l'export

La réglementation est trop contraignante dans les autres pays

Les démarches sont trop complexes

La langue et la culture sont des barrières trop importantes

Je n'ai pas de contacts dans les autres pays

Aucun

Autre, précisez

Q31. Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à ce questionnaire, qui est essentiel pour mesurer la place des agents commerciaux dans le développement économique des entreprises françaises. Cette étude sera suivie d'une phase d'entretiens auprès d'entreprises qui externalisent leur fonction commerciale. Pourriez-vous nous communiquer la dénomination sociale de votre (vos) mandant(s) ? Les informations que vous nous transmettez seront traitées de manière strictement confidentielle.

ANNEXE 2 : volets 2 et 3

Questionnaire

Profil des répondants

Q1. Avez-vous des commerciaux en interne ?

Q2. Depuis combien d'années recourez-vous à des agents commerciaux ?

Q3. Avez combien d'agents commerciaux travaillez-vous ?

Q4. Quels types de contrats proposez-vous aux agents commerciaux ?

Q5. Avez-vous trouvé facilement vos agents commerciaux ?

Q6. Comment êtes-vous entré(e) en relation avec vos agents commerciaux ?

Recherches sur Internet

Via les réseaux sociaux (par exemple LinkedIn, Viadeo)

Via des plateformes de mise en relation *BtoB* (par exemple Capagent)

Bouche à oreille

Via la revue *L'Agent commercial*

Via une organisation professionnelle (Fnac, Apac)

Lors d'un salon

Sollicitation directe par l'agent commercial

Autre, précisez

Q7. Quelles sont les améliorations possibles pour simplifier les démarches de « recrutement » d'un agent commercial ?

Q8. Quels sont les facteurs qui vous ont poussé à recourir à des agents commerciaux ?

Accompagnement du développement de l'activité

Volonté de développer l'activité à l'export

Difficultés à trouver des salariés

Autre, précisez

Opportunités liées à l'externalisation de la fonction commerciale

Q9. Quels sont les principaux avantages liés à l'externalisation de la fonction commerciale ?

Réduction de la masse salariale

Accès à une clientèle élargie et parfois plus qualifiée grâce au carnet des agents commerciaux

Capacité à toucher de nouveaux marchés à l'international

Encadrement réduit par rapport à un salarié (management, droit du travail, etc.)

Limitation des risques financiers liés à l'embauche d'un salarié ou au lancement d'un nouveau produit

Rapidité de mise en marché grâce à une clientèle déjà établie

Charges proportionnelles au chiffre d'affaires généré par les agents commerciaux

Autre, précisez

Q10. Quelles sont les compétences développées par les agents commerciaux que vous ne retrouvez pas dans vos forces de vente salariées ?

Prospection

Conseil technique

Référencement auprès d'acheteurs

Rédaction de devis

Prise de commande

Remontée d'informations terrain

SAV

Permanence téléphonique

Autre, précisez

Q11. Quels sont les atouts des agents commerciaux par rapport aux autres intermédiaires du commerce (courtier, VRP, commissionnaire, apporteur d'affaires) ?

Q12. Avez-vous estimé le gain en termes de coûts réalisé en recourant aux services d'un agent commercial par rapport à un recrutement de salarié ?

Freins liés à l'externalisation de la fonction commerciale

Q13. Quels sont les principaux freins liés à l'externalisation de la fonction commerciale ?

Montant des commissions des agents commerciaux

Réglementation encadrant les relations contractuelles avec les agents commerciaux

Absence de lien de subordination avec les agents commerciaux

Disparité entre agents commerciaux en termes de services proposés et de connaissance du marché

Manque de connaissance sur les organismes à contacter pour trouver un agent commercial

Autre, précisez

Q14. Quels sont les inconvénients des agents commerciaux par rapport aux autres intermédiaires du commerce (courtier, VRP, commissionnaire, apporteur d'affaires) ?

Q15. Avez-vous déjà rencontré des litiges avec des agents commerciaux ?

Q16. Si oui, comment les avez-vous résolus ?

Q17. Avez-vous déjà été confronté(e) à une rupture de contrat avec un agent commercial ?

Q18. Si oui, dans quelles conditions a eu lieu cette rupture de contrat et quel impact économique a-t-elle eu sur votre entreprise (notamment en termes de comptabilité) ?

Approche prospective

Q19. L'externalisation de la fonction commerciale a-t-elle eu un impact sur votre entreprise (compétitivité, croissance de l'activité, organisation interne, ou autres) ?

Q20. Le recours à des agents commerciaux vous a-t-il permis de lever certains freins aux démarches à l'export ?

Q21. Quels doivent être les valeurs ajoutées et savoir-faire de l'agent commercial de demain ?

Q22. Quels sont les facteurs de réussite en matière de relation entre agent commercial et mandant ?

Q23. Êtes-vous satisfait du travail accompli par vos agents commerciaux ?

Q24. Comment envisagez-vous votre collaboration avec des agents commerciaux dans les prochaines années ?

Poursuite de la collaboration avec des agents commerciaux

Recours plus important à des agents commerciaux

Arrêt de la collaboration avec des agents commerciaux

Q25. Pour quelles raisons ?

Morceaux choisis

Un levier de flexibilisation de la masse salariale

« Quand vous prenez un salarié commercial, vous avez déjà le salaire de base à payer, les charges sociales, les tickets restaurants, la voiture, etc. C'est quelqu'un qui va coûter 50 ou 60 K€ à l'entreprise. Donc ce sont des charges très élevées, et nous comme on n'a pas des marges très élevées, il faut ramener beaucoup de chiffre d'affaires pour rentabiliser l'investissement » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« Au démarrage de la société, nous nous occupions de la partie commerciale, mais ensuite pour nous développer, nous sommes passés à un système d'agent commercial. C'était plus rentable au début plutôt que d'investir fortement sur un poste fixe. C'était difficile de prendre un commercial sans savoir comment ça allait prendre au début, d'autant qu'il y a beaucoup de distance à faire, il y a des tournées, etc. » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« Le VRP, qui est salarié, c'est plus compliqué car il y a un minimum de rémunération, il faut payer les cotisations, etc. Alors qu'un agent commercial, il travaille, il vous fait des affaires, il fait une facture de commission, nous on donne 10 %. Vous lui payez sa commission après encaissement du prix pour la facturation client et point » (Président d'une entreprise mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

« On n'a pas les moyens d'avoir un ATC⁶ sur chaque zone d'intervention. Vous savez, un ATC, ça coûte entre 40 000 et 50 000 euros par an, entre les salaires, la voiture, les frais, etc. ! Donc nous n'avons absolument pas les moyens de recourir à des ATC pour toutes les zones, nous sommes une petite entreprise » (Président d'une entreprise mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

« Des avantages, il y en a un tas. Ce n'est pas un salarié de l'entreprise. Donc s'il ne vend rien, il ne coûte rien. S'il ne vous fait pas la moindre vente sur sa région, vous lui devez zéro, même s'il a fait 10 000 km dans le mois, qu'il a utilisé 4 pneus et qu'il a dormi 10 fois à l'hôtel. Vous ne lui devez rien, vous ne lui payez même pas ses frais. C'est un gros avantage ! Vous rémunérez quelqu'un uniquement à hauteur de ce qu'il a vendu » (Directeur général d'une entreprise mandante basée en région Paca).

⁶ Attaché Technico-Commercial.

« Autre avantage bien sûr, quand vous êtes bon, vous ne coûtez pas grand-chose puisque vous ramenez beaucoup. Et quand vous êtes moins bon, ou que le marché est moins bon, vous ne coûtez rien du tout car il n'y a pas de commandes ! Donc le mandant est gagnant pratiquement à tous les coups ! » (Agent commercial).

« Pour nous, l'avantage, c'est que sur 40 ans, il y a eu des périodes hautes et des périodes basses. Donc pour nous c'est un coût variable. C'est très appréciable pour une entreprise d'avoir des coûts variables et non des coûts fixes, puisque l'agent commercial se paie ses frais de déplacement, son back office, ses locaux, etc. Et nous, on ne le rémunère que sur le pourcentage de chiffre d'affaires généré, donc il y a zéro coût fixe. Cette notion de variabilité des coûts, en période difficile, et l'entreprise a eu des périodes difficiles en 40 ans – vous êtes obligé de faire des plans sociaux, une réduction de la force de vente, etc. – avec les agents, on est en autogestion d'une certaine manière ! » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Le principal avantage d'un agent commercial, c'est la connaissance du terrain, la connaissance du client, et aucune inertie de départ ! Le client ne prend pas à sa charge toutes les dépenses, ça prend deux ans pour développer une activité commerciale et pendant ce temps le client n'engage rien ou presque, en tout cas rien par rapport à ce qu'il devrait déboursier pour un commercial salarié. Enfin, il y a la récurrence, je visite certains clients 3 à 4 fois plus que ne pourrait le faire un salarié commercial classique, parce que j'ai plusieurs cartes, donc c'est plus efficace ! » (Agent commercial).

Une capacité à développer et gérer l'activité commerciale

« Le fait de prendre un agent commercial amène des nouveaux clients plus facilement qu'un commercial salarié, notamment grâce à ses autres cartes, donc il ouvre des nouveaux potentiels » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« Si aujourd'hui on est à 900 000 € de chiffre d'affaires, c'est grâce aux agents commerciaux qui ont pu aller chercher des clients au-delà de notre siège social. Aujourd'hui, on est basés à Valenciennes, on vend des pompes à Rennes, à Brest, à Strasbourg, à Nancy. On vend des pompes en Suisse, en Belgique, au Luxembourg. On n'y serait pas arrivés sans eux ! » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« J'ai un agent commercial qui me permet de toucher les États-Unis, mais cela fait très longtemps qu'il est dans le métier » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans le Grand-Est, moins de 500 000 € de chiffre d'affaires).

« Nous étions jusqu'alors une entreprise régionale, puisque nous couvrons Aquitaine et Midi-Pyrénées grosso modo. Pour tous les autres secteurs géographiques, nous sommes passés par l'intermédiaire d'agents commerciaux. Nous ne couvrons pas encore la totalité de la France, car nous avons encore des zones blanches, mais on couvre les 2/3 du territoire à l'heure actuelle » (Président d'une société mandante basée en Nouvelle-Aquitaine, moins de 2 M€ de chiffre d'affaires).

« Ce sont des professionnels du commerce, donc ils savent comment démarcher des clients, faire entrer des commandes, argumenter et prospector » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans le Grand-Est).

« Les agents commerciaux, c'est bien pour les petites entreprises, car ils ont un carnet d'adresses, ils sont multicartes. Mais c'est quand même rare qu'ils interviennent auprès de grands groupes. Nous on a une énorme force de vente, du coup on visite tous les hypermarchés et supermarchés en France, on visite 50 000 points de vente en France en RHF, moi dans mes équipes j'ai 300 personnes par exemple, donc vous voyez, on n'en a pas besoin. On est tellement nombreux qu'on n'a pas besoin d'avoir des relais » (Directrice nationale des ventes RHF d'une entreprise n'externalisant pas la fonction commerciale basée en région parisienne).

« Si c'est un nouvel acteur sur un marché, l'agent commercial permet à l'entreprise de pouvoir bénéficier de tous les contacts commerciaux et de la clientèle qui existe déjà, qui est travaillée par l'agent commercial en question. C'est un gain de temps énorme en matière de prospection ! » (Agent commercial).

« C'est ça la valeur des agents commerciaux. Ils vont voir la DSI, ils vont voir la Direction générale, etc. Et s'ils ne le font pas, personne ne va le faire à leur place, donc c'est ça leur grande valeur ! Bien sûr, il faut le faire à bon escient, et ils peuvent faire appel à nous ! Ce que je veux dire, c'est qu'ils n'ont aucune barrière, et ça, ça s'apprend vraiment ! Ce n'est pas inné, être chef d'entreprise, savoir gérer son entreprise, s'autonomiser dans la relation avec son client et son mandant, et tous y arrivent de manière assez incroyable » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Les agents commerciaux ont de l'expérience, ont un carnet d'adresses bien rempli, et osent des techniques pour atteindre des décideurs que n'utiliseraient pas forcément des forces de vente salariées » (Directeur commercial d'une entreprise non mandante spécialisée dans l'intégration de logiciels de gestion de paie basée en région parisienne).

Un statut « simple » et peu contraignant d'un point de vue administratif

« La disponibilité c'est effectivement un gros avantage. On constate cette qualité parmi les plus motivés. Après, ce qu'il y a de bien aussi, c'est la force du réseau territorial. Si on recrute quelqu'un qui est déjà établi dans une région, on en profite évidemment ! » (Gérant d'une société mandante basée dans le Grand-Est).

« Une fois par an, vous déclarez l'agent commercial, donc c'est hyper simple et souple. Vous n'avez pas de contrat d'embauche, vous n'avez pas de visite médicale à faire passer, vous n'avez pas de déclarations de charges, etc. C'est vraiment simple ! Il n'y a pas non plus de suivi commercial, il travaille, il ne travaille pas, il est content, pas content, ce n'est pas notre problème. Ou alors il arrête et on lui reprend sa carte ! » (Président d'une société mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

« Deuxième avantage : il ne fait pas partie des effectifs de l'entreprise, ce qui évite de faire grossir les effectifs de l'entreprise. Si on peut éviter de passer la barre fatidique des 49 salariés, qui risque de nous envoyer au tapis en raison des formalités, du CE, tout ce qui met les entreprises en difficultés en France. Idem, s'il n'est pas salarié, il n'a pas les mêmes droits. Le jour où vous n'êtes pas content de lui, vous lui rachetez sa carte et c'est tout ! » (Directeur général d'une entreprise mandante basée en région PACA).

« Le VRP entre dans l'effectif de la société, c'est plus de paperasse ! Et puis, même au niveau de la taille d'entreprise, quand on dépasse la barre des 49 salariés, il y a des contraintes plus importantes » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« L'atout c'est la disponibilité, l'indépendance. Même si, je le reconnais, les mandants n'aiment pas toujours que nous soyons indépendants ! Nous sommes disponibles, nous ne sommes pas assujettis à certaines limites en termes de temps de travail, de jours de congés, etc. Moi j'ai coutume de dire à mes clients et à mes mandants que je suis toujours joignable. Cela ne veut pas dire que je peux régler le problème, mais je peux le transmettre ! Nous sommes plus disponibles que les salariés » (Agent commercial).

« Autre avantage : le temps des agents commerciaux est en phase avec les affaires. Quand il n'y a pas d'affaire, ils partent en vacances, même si c'est le mois de décembre ! Certains agents ont un appel d'offres en août, ils ne partent pas en vacances ! Donc ils sont beaucoup plus alignés avec l'activité, ils sont au même rythme que leur client ! » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

Un vecteur de stabilité pour le mandant (et le client)

« Ils travaillent avec nous depuis longtemps. Pour certains, ils travaillent depuis 15-20 ans avec nous, c'est un facteur de stabilité ! » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

Dans les forces de vente en interne, si vous avez un bon commercial, soit il se fait chasser et il part à la concurrence, soit il veut progresser et il devient manager. Donc le client est amené à changer de commercial assez régulièrement en fait. Alors que nos agents contractualisent avec nous, on leur confie un territoire, et on ne reprend ce territoire que s'ils ne font pas le job, que si le niveau d'activité n'est pas satisfaisant. Donc on a des agents commerciaux qui travaillent avec nous depuis 10-15 ans. On a des agents commerciaux qui connaissent des clients mieux que le client lui-même. On a des agents qui étaient juniors face à un acheteur junior, lequel est devenu directeur des achats du groupe, donc il y a une forme de fidélité et de maîtrise du client qui est appréciée par le client » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

L'absence de lien de subordination : un frein important pour le mandant

« L'inconvénient, c'est qu'on ne peut pas leur demander la même chose qu'à un salarié, on ne peut pas leur demander des retours réguliers sur une zone à prospecter, sur des clients à toucher, etc. On n'a pas de retours en réalité sur ce que fait un agent commercial ! » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans le Grand-Est).

« Les freins il y en a : la difficulté à évaluer le temps passé, tout d'abord. Le fait que les agents commerciaux soient indépendants, on a du mal à les manager, on a du mal à avoir des rapports de tournée commerciale, etc. On met des objectifs de chiffre d'affaires, mais on ne peut pas les manager comme un commercial salarié ! On fait des rapports par téléphone, mais il n'y a pas de rapports de tournée commerciale par écrit, et c'est difficile de le demander compte tenu du fait qu'ils sont indépendants » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« Autre inconvénient : les agents commerciaux ne sont pas disponibles tout le temps. Quand je fais une réunion dans ma boîte, je peux envoyer des textos à mes salariés, mais avec les agents commerciaux, c'est compliqué ! Il faut les prévenir 1 mois ou 2 mois à l'avance, parce qu'ils ont des engagements avec d'autres sociétés. Un agent commercial a tous les inconvénients de la personne qui n'appartient pas à l'équipe finalement ! Il est beaucoup moins impliqué dans la politique de la société qu'un salarié, car il n'est pas lié contractuellement. Il est son propre patron ! Il prend ses vacances quand il veut, c'est un électron libre ! » (Directeur général d'une entreprise mandante basée en région PACA).

« L'inconvénient, c'est qu'on n'a pas de prise sur l'agent commercial, on a moins de poids ! Il faut accepter que l'agent commercial travaille pour d'autres sociétés. On peut leur mettre un peu la pression, mais pas trop parce qu'ils ne sont pas salariés, il faut accepter qu'ils travaillent pour d'autres ! » (Directeur commercial d'une société mandante basée dans les Hauts-de-France).

« L'inconvénient, c'est évidemment l'absence de subordination. Mais aussi quand on fait des missions, des portes ouvertes dans les magasins, c'est compliqué de les obliger à aller dans des événements parce qu'ils ne sont pas salariés de la société. Ça et le fait qu'il faille accepter qu'ils aient d'autres cartes et qu'ils ne soient pas à 100 % avec nous. Après, ils prennent les vacances qu'ils veulent, on ne peut pas leur dire « Tu travailles tel jour, tu organises ta journée comme ça », etc. L'agent commercial gère son entreprise, on ne sait pas vraiment ce qu'il fait ! Il y a des sociétés qui demandent des rapports, nous ce n'est pas notre façon de faire, on leur fait confiance. Plus ils travaillent, plus ils font leur chiffre, c'est quand même dans leur intérêt de travailler » (Directeur commercial d'une société mandante basée dans les Hauts-de-France).

« La faiblesse, c'est l'absence de subordination ! La politique commerciale, on la suit, mais on n'a pas de rapport de subordination au mandant ! Par exemple, si un gérant ou un directeur commercial fait une réunion de lundi à 8h et que je n'ai pas envie d'y aller, je n'y vais pas ! Et si je ne vois pas l'utilité d'y aller, je n'y vais pas ! Il n'y a donc pas de maîtrise sur l'agent commercial. Je me mets à la place d'un mandant. Un mandant qui confie un secteur géographique à un agent commercial, il veut que le secteur soit travaillé ! » (Agent commercial).

« L'inconvénient majeur, c'est qu'il n'y a pas de lien de subordination ! L'agent commercial qui décide de ne pas trop travailler le produit du mandant, le mandant est un peu bloqué ! Donc l'entreprise n'a pas les moyens de pression qu'elle peut avoir avec un salarié en l'obligeant à accomplir sa mission » (Agent commercial).

Les limites de l'agent « multicartes »

« Un agent commercial n'est pas forcément à 100 % sur notre carte, donc c'est difficile d'évaluer le temps passé. Un commercial, on le sait, il est présent à 100 %, on a des reporting commerciaux, l'agent commercial, c'est plus compliqué » (Gérant d'une entreprise mandante basée dans les Hauts-de-France).

« Parmi les points faibles, c'est surtout le manque de réactivité, manque d'activité à notre profit plus globalement ! On est une carte secondaire, voire tertiaire donc on passe vraiment après ! On n'a pas non plus de rapport d'activité, donc c'est un problème ! La difficulté en réalité, c'est de trouver un agent commercial qui travaille vraiment ! C'est toujours compliqué quand on est une carte secondaire » (Président d'une entreprise mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

« Moi, je sais que je ne prends pas quelqu'un qui a 10 cartes ! J'ai déjà reçu des agents commerciaux qui avaient 7 ou 8 cartes, je ne prends pas ! Moi je prends quelqu'un qui a maximum 2 cartes pour un gros secteur et 5-6 cartes pour un petit secteur car on ne peut pas demander aux gens de ne rien gagner, il faut qu'ils gagnent un minimum leur vie ! Mais je sais que certains clients n'aiment pas avoir en

face d'eux des agents commerciaux. Des personnes qui ouvrent leur imperméable et qui peuvent rester 2 heures pour vendre 14 produits différents, c'est aussi pour ça que je limite le nombre de cartes ! Les clients préfèrent des salariés, qui vont pouvoir mieux expliquer les produits, mieux rentrer dans le détail car ils sont plus spécialisés. Un agent commercial, il a un peu l'image de quelqu'un qui vend un peu de tout sans savoir grand-chose des produits qu'il vend. Il y a des clients qui n'aiment pas trop ça » (Directeur général d'une entreprise mandante basée en région PACA).

Un risque financier : des clauses de sortie trop contraignantes ?

« La seule difficulté, c'est de virer un agent commercial qui fait du chiffre, mais vous pensez que ce n'est pas assez. Dans ce cas, vous lui devez 2 ans de commissions, et là c'est plus compliqué ! » (Président d'une société mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

« Autre inconvénient : un agent commercial qui travaille très bien risque de coûter vite très cher ! Donc à un moment, il peut y avoir une renégociation du contrat ou une cession du contrat avec une indemnité de rupture. Je connais des gens qui gagnaient beaucoup d'argent d'un seul coup, ils ont préféré toucher l'indemnité de 2 années et ont été remplacés par des salariés bien moins chers. Donc c'est souvent un levier pour développer une entreprise quand elle ne sait pas trop où elle va, et une fois qu'elle s'est développée elle peut remplacer ses agents commerciaux, c'est un peu le souci » (Agent commercial).

« Dit autrement, quand vous voulez changer une ligne du contrat d'agent, il faut que les deux parties soient d'accord. Par exemple : la commission est de X %, je veux la changer, si je n'ai pas d'arguments, si je n'ai pas de monnaie d'échange, ce n'est pas possible. Il y a certains agents aujourd'hui qui ont des contrats qui datent de 40 ans, avec des taux de commission bien plus importants que ce qu'on pratique aujourd'hui et qu'on n'a jamais réussi à faire changer ! Et comme ce sont des bons, on ne peut pas faire changer le contrat ! Vous ne changez pas un contrat sans négociateur, vous ne lui enlevez pas un client sans le racheter, etc. Il y a beaucoup de jurisprudences en France, qui sont plutôt protectrices. Et en France, c'est 24 mois de commissions ! C'est l'inconvénient, il ne faut pas se planter dans la rédaction du contrat d'agent, il faut être bien épaulé par son service juridique » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Typiquement, la chose à ne pas faire : vous venez de gagner une grosse affaire et vous l'enlevez à l'agent commercial, parce que ça va vous coûter trop cher en commissions. Ça nous est arrivé, on a payé cher ! Les Tribunaux de Commerce sont aussi exigeants que les Tribunaux de Prud'hommes ! Si vous maltraitez un partenaire commercial, c'est compliqué pour vous ! Du coup, on va régulièrement autour de la table, il faut une équipe dirigeante qui soit solide, pour obtenir des accords » (Responsable des agents commerciaux d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Je pense que le frein des mandants à recourir à un agent commercial, ce sont les conditions de sortie ! Le problème, ce n'est pas forcément de se retrouver devant le tribunal, mais plutôt de rémunérer la clause de sortie ! La clause de sortie, elle existe justement pour rémunérer l'inertie d'entrée. Quand vous prenez une carte, vous n'êtes pas connu, et au départ il faut 2 ans pour se faire connaître, et donc cela génère des frais généraux, etc. Donc quand un mandat négocie des conditions de sortie, il doit payer pour dédommager cette inertie justement ! » (Agent commercial).

Le manque de prospection, un regret pour certains mandants

« Les agents commerciaux sont assez peu dans la conquête, dans la chasse, dans la prospection. Ils sont très bons dans la gestion du portefeuille qu'ils ont constitué. Donc quand on a un compte du CAC 40 qui est tenu par un agent, bon courage pour nous le prendre. Par contre, en cas de prospection, les agents ont plus de mal ! C'est pour ça que nos commerciaux salariés sont beaucoup plus dans la prospection » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Ce sont des personnes qui serrent des mains, qui font du relationnel, et ça marche ! Ils savent faire vivre le portefeuille. En revanche, ils ont plus de mal pour trouver de nouveaux clients » (Président d'une entreprise mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

Une profession qui reste incontournable

« Pour nous, c'est essentiel d'avoir une force commerciale. On ne pourrait pas faire sans ! C'est la vitrine de la société, ce sont eux qui vont visiter les magasins. Même si le métier est en train de changer, avec les outils numériques, etc., on ne pourrait pas s'en passer » (Directeur commercial d'une société mandante basée dans les Hauts-de-France).

« C'est un excellent modèle pour les entreprises matures. Il ne faut pas croire que ce soit un modèle pour les entreprises qui cherchent à se développer. Une boîte qui souhaite compléter son dispositif commercial, c'est un modèle pertinent, vraiment » (Directeur commercial d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Dans l'industrie, on est sur un profil de sociétés qui cherche à limiter au maximum leurs charges fixes, donc on externalise tout, y compris la secrétaire ! Donc c'est dans le giron de l'agent commercial ! Donc malgré les difficultés de la profession aujourd'hui, car le métier est mal cadré, mal défini, etc., je pense que le métier rentre dans le cadre des politiques de gestion de l'entreprise, des politiques de gestion financière de l'entreprise aujourd'hui. On ne fait pas de charges fixes dans l'économie à l'heure actuelle, on ne fait que des charges variables, et ça c'est typiquement le mode de fonctionnement de l'agent commercial ! » (Agent commercial).

« Ça a marché jusqu'ici, donc pourquoi changer ? C'est vraiment une bonne solution si on veut aller chercher d'autres secteurs. Après, ce qui pourrait être intéressant, ce serait de réduire le secteur pour toucher d'autres cibles clientèles » (Gérant d'une entreprise mandante basée à Valenciennes).

« On va continuer dans cette voie-là, on n'a pas vraiment le choix si on veut continuer à commercialiser dans d'autres secteurs géographiques que le secteur géographique d'origine, on est obligés de passer par ce circuit-là ! (Président d'une société mandante basée en Nouvelle-Aquitaine).

Des menaces pour la profession

« J'aimerais bien qu'il y ait une évolution ! Il faut qu'ils évoluent vers des méthodes de commerce efficaces, on a perdu un peu la méthode de commercialisation ! » (Gérant d'une société de basée dans le Grand-Est).

« Si j'avais le choix, je diviserais la France en 5, et je prendrais 5 salariés commerciaux. Mais comme je n'ai pas le choix des budgets, je ne vais évidemment pas le faire... Je sais qu'il y a beaucoup d'entreprises qui font cela aujourd'hui ! Ils arrêtent avec les agents commerciaux, soit en passant par des grossistes, soit en recrutant du commercial » (Gérant d'une société mandante basée dans le Grand-Est).

« Dans nos métiers, les agents commerciaux étaient très orientés vers la gestion de la relation-client. Mais ça commence à toucher ses limites peu à peu, d'autant qu'il y a un rajeunissement chez les clients. Il faut être capable de parler avec eux, d'évoluer avec le marché, etc. Quand vous parlez de cloud, de digitalisation, il faut être capable d'accompagner le rajeunissement des générations chez nos clients » (Responsable des agents commerciaux d'une entreprise mandante basée en région parisienne).

« Effectivement, on se pose pas mal de questions. J'interviens dans ce qui est équipement du sportif. Pour moi, les menaces proviennent de la mutation dans la distribution. Actuellement, je travaille uniquement avec un réseau de distributeur physique, donc un réseau de points de vente. Certains d'entre eux ont mis en place un site Internet, mais cela nécessite des investissements colossaux en matière de référencement. On est confrontés en tant qu'agents commerciaux à ces nouveaux modèles de distribution, une distribution de plus en plus directe via Internet, qui court-circuite à la fois le réseau de distributeurs, mais aussi les agents commerciaux eux-mêmes. Dans mon univers, on voit des marques de vélo qui étaient hostiles à ces modes de distribution et qui sont confrontées à des marques qui ont choisi uniquement ce canal de distribution et, pour certaines, commencent à être très présentes sur le marché. Donc certaines marques mettent en place des ventes directes. Mon pessimisme vient essentiellement de là. On a aussi de nouveaux outils informatiques, ce qui fragilise l'impact du commercial. Donc il y a vraiment une mutation ! Je vais avoir 58 ans, et on voit que tout est en train de changer » (Agent commercial).

« Pour moi, il y aura de moins en moins de commerciaux. Une société qui utilise aujourd'hui 4 ou 5 commerciaux, pourrait n'en utiliser qu'1 ou 2 à l'avenir avec les nouveaux outils informatiques » (Agent commercial).

Des pistes d'évolution

« Mes agents commerciaux sont assez âgés, ils ont tous plus de 50 ans, à part un, donc ils sont plutôt mauvais en informatique ! Il n'y en a pas un qui sait faire un tableau croisé dynamique avec Excel par exemple ! Cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils soient agents commerciaux, c'est plus générationnel en l'occurrence » (Directeur général d'une entreprise mandante basée en région Paca).

« Il y a beaucoup de personnes qui aimeraient passer ce cap, parce que c'est un métier formidable, mais je constate que beaucoup ont peur de se lancer. Ce qu'il se passe aussi, c'est qu'il y a beaucoup de jeunes entreprises, qui sont assez fragiles malgré tout, et partir avec un statut d'agent commercial, c'est compliqué. Il y a une crainte pour les personnes qui souhaiteraient se lancer dans ce métier de se retrouver en difficultés financières. Quand vous arrêtez votre activité, vous n'avez pas d'indemnités, vous n'avez pas de chômage, rien du tout, donc c'est un frein dans la décision de partir sur ce métier. Donc s'il y avait une protection sociale par exemple, une sécurité dans le fait de démarrer, et si ça ne marche pas de pouvoir toucher une indemnité avant de se repositionner sur le marché du travail » (Agent commercial).

« Quand on est agent commercial, il serait utile d'obliger les agents commerciaux à suivre une formation d'une semaine pour préciser les tenants et aboutissants des agents commerciaux et, plus globalement, des indépendants ! Il n'y a à ce jour aucune contrainte de formation pour devenir agent commercial. Je m'occupe moi-même de certaines réunions d'information pour les nouveaux agents commerciaux, mais nous ne faisons que présenter le statut, les obligations, comment on rédige une facture, ça ne dure que deux ou trois heures ! » (Agent commercial).

« On a un métier qui est assez peu encadré. Après, trop d'encadrement, ça peut nuire au métier, car ce qui est intéressant avec l'agent commercial, notre fonds de commerce finalement, c'est la souplesse justement ! Mais si on pouvait avoir un contrat type défini par le Ministère, ça pourrait nous aider, nous donner un coup de main sur une base légale ! Aujourd'hui, on a plein de trucs qui viennent se greffer dans le contrat, aujourd'hui les contrats font 12 pages, avant ils en faisaient 3, et il y a des ajouts qui sont plus complexes, et il faudrait avoir un cadre de fonctionnement beaucoup plus clair et beaucoup plus serein pour tout cadrer... » (Agent commercial).

ANNEXE 3 : volet 4

Comptes rendus de l'atelier participatif n°1

Remarques d'ordre général

- Il existe une confusion de la part des entreprises entre les statuts d'agent commercial et de VRP. Or, le VRP est un salarié. Le nombre de VRP tend à s'éroder au fil des années.
- La diversité des statuts des intermédiaires du commerce constitue un facteur de confusion. Toutefois, il est compliqué de simplifier ces statuts. Les agents commerciaux doivent expliquer à leurs mandants qu'ils ne sont ni des courtiers ni des distributeurs.

1^{re} thématique : comment améliorer la visibilité de la profession d'agent commercial auprès des entreprises françaises ?

- La Fnac et l'Apac ont créé conjointement, en partenariat avec le CNGTC, une fiche d'information sur la profession d'agent commercial.
- Outre les CCI qui publient des informations sur les agents commerciaux, d'autres vecteurs de diffusion sont évoqués pour accroître la visibilité de la profession, principalement les antennes régionales de la CPME (ateliers d'informations organisés dans les 118 antennes en France et réalisation de newsletters et de vidéos), Business France (pour favoriser l'export des entreprises), ainsi que les fédérations et syndicats professionnels.
- La Fnac et l'Apac ont le sentiment de ne pas être assez soutenues par les organisations professionnelles des entreprises. La CPME souligne qu'il peut être plus efficace de faire des démarches via chacune de ses antennes territoriales plutôt que par le biais de son antenne nationale. Suite à cette suggestion, la Fnac et l'Apac considèrent que l'investissement nécessaire pour communiquer sur leur profession via les antennes territoriales est trop important. Par ailleurs, la Fnac et l'Apac estiment que les salons qu'elles organisent, et qui contribuent à renforcer la visibilité de la profession, nécessitent beaucoup de temps, d'énergie et de moyens financiers. De son côté, la CPME indique qu'elle se questionne sur le maintien de salons qu'elle organise.
- La DGE et Xerfi insistent sur la nécessité de communiquer sur les atouts de la profession et pas uniquement sur les domaines réglementaires et administratifs. L'Apac dispose d'une fiche sur les atouts des agents commerciaux qu'elle s'engage à transmettre à Xerfi.
- La Fnac suggère de mettre en avant des exemples d'entreprises performantes qui travaillent avec des agents commerciaux afin d'inciter d'autres entreprises à recourir à leurs services.
- La DGE fait remarquer que les fiches d'information et les données disponibles sur les sites de la Fnac et de l'Apac sont consultées aujourd'hui par des entreprises ou des personnes qui font elles-mêmes la démarche de se renseigner. La DGE précise qu'il faut toucher d'autres cibles qui ne connaissent pas cette profession, en premier lieu les entreprises (TPE-PME) pour qui le recours à un agent commercial est vraiment pertinent pour leur développement économique. La DGE souhaite que l'étude réalisée par Xerfi mette en avant le profil de ces entreprises.
- La DGE souhaite qu'un argumentaire détaillé soit mis en place pour inciter les entreprises à recourir aux agents commerciaux et que ces entreprises soient informées de l'existence de cette profession qui peut constituer une alternative si la fonction commerciale n'est pas assurée de manière efficace en interne.
- Le CNGTC évoque le fait que lorsqu'il constate qu'une entreprise va mal, il est déjà trop tard et il n'a pas de visibilité sur ce qui a péché.
- Xerfi propose de s'inspirer d'autres métiers qui sont très externalisés. Certaines professions font par exemple des campagnes publicitaires (avocats, notaires, experts-comptables).
- Xerfi suggère également de créer un salon commun entre la Fnac et l'Apac pour renforcer la visibilité de la profession.
- La Fnac et l'Apac font remarquer que dans les pays voisins, la culture de l'externalisation est plus importante et le recours à des agents commerciaux est plus répandu (Allemagne, Italie, Espagne). Cette situation est notamment favorisée par l'absence du statut de VRP multicartes.

2^{de} thématique : comment attirer de nouveaux agents commerciaux ?

- La Fnac et l'Apac rappellent les difficultés qui existent pour un nouvel agent commercial qui débiterait son activité sans portefeuille de clients ou qui souhaite acheter une carte (coût élevé). Les banques sont frileuses et n'accordent pas de prêts dans ces cas de figure. Par conséquent, il est plus simple pour un nouvel agent commercial d'avoir déjà eu une activité professionnelle et un minimum d'argent de côté.
- La DGE évoque l'existence d'un fonds de soutien dédié au financement des professions libérales (Interfimo). Cet organisme a été sollicité par la Fnac, mais sans succès.
- De son côté, l'Apac avait mis en place une opération avec la banque CIC pour la sensibiliser au métier d'agent commercial et favoriser les prêts bancaires auprès de cette profession. Elle collabore également avec la Siagi, dont l'objectif est de faciliter l'accès au crédit des petites entreprises, des artisans, des agriculteurs, des professions libérales, etc.
- Xerfi précise que dans le cadre des précédents volets de l'étude, quelques mandants et agents commerciaux ont mentionné la possibilité que le mandant verse une avance de frais pour permettre à l'agent commercial de démarrer son activité dans les meilleures conditions.
- Dans le cadre des parcours scolaires, notamment au sein des écoles de commerce, il y a peu d'informations sur le métier d'agent commercial. Xerfi propose de communiquer sur la profession au sein des principales écoles de commerce. Cette démarche vise à faire connaître aux étudiants ce statut, soit pour qu'ils deviennent eux-mêmes agents commerciaux, soit pour les inciter à recourir à cette profession s'ils travaillent au sein d'une entreprise. La Fnac et l'Apac nous précisent qu'elles participent de temps en temps à des forums entreprises et des salons étudiants et qu'elles interviennent dans des écoles.
- Xerfi propose que des formations au métier d'agent commercial soient accessibles dans le cadre du CPF (Compte personnel de Formation). La Fnac avait établi il y a quelques années un partenariat avec Pôle Emploi à Bordeaux afin de permettre à des personnes en recherche d'emploi d'accéder à une formation pour devenir agent commercial. Le nombre d'inscrits ayant été très limité (une dizaine), ce projet a été abandonné.
- L'Apac indique que des modules d'e-learning pourraient être mis en place pour former les jeunes sur la fiscalité, les techniques de vente, etc.
- L'Apac souligne qu'un modèle de tutorat est actuellement mis en place pour accompagner les personnes qui démarrent leur activité d'agent commercial, ce que confirme la Fnac.
- L'Apac suggère qu'une formation obligatoire soit mise en place pour conforter la crédibilité de la profession (par exemple, une formation est aujourd'hui obligatoire pour les agents commerciaux dans le domaine de l'immobilier).

Comptes rendus de l'atelier participatif n°2

Remarques d'ordre général

- Afin de faciliter le démarrage d'activité d'agents commerciaux (le temps qu'ils prennent possession d'un secteur ou en cas de création de carte), certains mandants proposent un accompagnement financier. À titre d'exemple, Econocom propose un commissionnement réduit ou forfaitaire (remboursement partiel d'une carte *via* une partie de la commission) pour permettre à ses agents commerciaux de s'approprier un portefeuille.
- Selon la Fnac et l'Apac, il existe peu de modules sur les agents commerciaux au sein des écoles de commerce. La Fnac et l'Apac y interviennent de temps en temps lors de conférences. Le meilleur moyen pour découvrir le métier d'agent commercial reste encore de rencontrer une personne qui exerce cette profession et qui dispose d'expérience dans le domaine (tutorat).
- Suite à des restructurations (perte du principal client qui représentait environ la moitié de son chiffre d'affaires), Econocom a changé de business model il y a plusieurs années en proposant à ses salariés de devenir agents commerciaux. Aujourd'hui, environ la moitié des agents commerciaux sont d'anciens salariés. Le groupe précise qu'il a actuellement beaucoup de mal à attirer de nouveaux agents commerciaux.
- Selon M. LELOUP, bien que les TPE/PME soient la principale cible de cette étude, beaucoup de grandes entreprises peuvent avoir recours à des agents commerciaux, notamment pour l'export.
- Selon Econocom, il y a un vrai problème au sujet de la transmission d'entreprise du côté des agents commerciaux. En tant que chef d'entreprise, un agent commercial devrait intégrer cet élément dans sa réflexion et l'anticiper.
- M. LELOUP recommande la création d'agences commerciales binationales, mais les formations françaises ne prédisposent pas à ce type de structure (contrairement à certains pays, tels que l'Allemagne et l'Italie où il y a une vraie culture de l'agence commerciale).
- La Fnac rappelle qu'il est très risqué et dangereux pour un agent commercial d'être monomandant et/ou monoclient.

1^{re} thématique: quelle(s) évolution(s) de la profession d'agent commercial dans les années à venir ?

- Xerfi rappelle que dans le cadre des précédents volets de l'étude, les mandants interviewés ont souvent évoqué le besoin de renforcer les compétences des agents commerciaux.
- Le groupe Econocom est composé d'entreprises satellites qui interviennent sur des segments spécialisés, autres que les secteurs clefs historiques du groupe. Pour son offre standardisée, Econocom n'observe aucun problème avec les agents commerciaux. Toutefois, pour son offre spécialisée/sur-mesure, le groupe constate des lacunes de la part des agents commerciaux. Il s'attelle à les mettre à niveau et à les faire monter en compétences, mais cela est compliqué car ces agents commerciaux n'ont pas forcément la curiosité ni l'envie de consacrer du temps à se former à de nouveaux métiers/secteurs.
- Selon un agent commercial, les mandants français utilisent des outils de CRM et demandent à leurs agents commerciaux de les utiliser également. Or, cela demande du temps pour les agents commerciaux, d'autant plus lorsque ces outils sont remis à jour.
- Les agents commerciaux ont une connaissance des logiciels basiques. Ils considèrent qu'il n'y a pas de besoin client particulier et que la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients relève davantage d'une démarche personnelle et de la bonne compréhension des besoins (rôle d'interface).
- Les agents commerciaux d'un certain âge rencontrent en partie des difficultés avec les nouvelles technologies. Le mandant a une part de responsabilité quant au développement des compétences de ses agents commerciaux et à leur formation sur ses produits. C'est un élément essentiel pour que les agents commerciaux soient performants. Certains mandants ouvrent des extranets pour leurs agents commerciaux pour qu'ils puissent se former aux produits et à de nouveaux outils.
- Selon les dirigeants d'Econocom, il faut un tiers de commerciaux salariés qui défrichent le terrain pour des nouveaux produits, les mettent en forme et les rendent viables. Les agents commerciaux prennent ensuite le relais, car c'est trop risqué de leur confier le lancement de nouveaux produits et ce n'est pas forcément bon pour leur réputation.

- La Fnac et l'Apac considèrent le mode de fonctionnement d'Econocom comme n'étant pas représentatif des relations entre agents commerciaux et mandants.

2^{de} thématique : comment réconcilier les agents commerciaux et les mandants ?

- Pour M. LELOUP, le contrat avec un agent commercial repose sur la confiance, que ce soit entre l'agent commercial et le mandant et entre l'agent commercial et le client. Or, nous vivons actuellement dans une société de défiance. De plus, de nombreuses entreprises n'osent pas / ne souhaitent pas se priver du lien de subordination avec leur personnel.
- Les agents commerciaux mettent en avant deux points : (i) les mandants tendent à traiter les agents commerciaux comme des salariés ; (ii) il y a un manque d'informations et d'échanges avec les mandants. M. LELOUP recommande la mise en place d'un « accueil institutionnel » des agents commerciaux de la part des mandants.
- Selon M. LELOUP, « le droit est bon quand il est stable » et il ne faut pas changer le cadre réglementaire des agents commerciaux. Par ailleurs, il faut que le contrat entre l'agent commercial et le mandant soit étudié selon la mission confiée à l'agent commercial et le marché sur lequel il va opérer. Il n'est pas possible d'avoir un contrat standard et des modalités contractuelles pour tous (par exemple, le cadre est différent entre un vendeur de fromages, un vendeur de livres et un vendeur d'ustensiles de cuisine).
- Les principaux éléments devant figurer sur un contrat sont le secteur géographique, le produit et le taux de commission, ainsi que les conditions de sortie et les obligations réciproques.
- Selon M. LELOUP, les agents commerciaux n'ont pas l'autorité suffisante pour proposer de bons contrats respectant intégralement les droits des deux parties.
- Econocom considère qu'il doit y avoir des échanges réguliers sur l'écriture des contrats entre un agent commercial et son mandant. Les agents commerciaux ne sont pas assez responsables et proactifs dans la proposition de contrats.
- Selon M. LELOUP, la valeur d'un agent commercial repose pour moitié sur son travail et pour moitié sur son contrat.
- Xerfi propose la possibilité d'intégrer une notice au contrat reprenant les éléments contractuels et réglementaires de base.
- L'Apac rappelle qu'en 2013, dans le cadre du programme REFIT, la Commission européenne a réalisé une évaluation de la directive relative aux agents commerciaux. Les conclusions de son rapport ont indiqué que le cadre législatif concernant les agents commerciaux était considéré comme bon et pertinent.
- La DGE évoque la réalisation d'un *vade-mecum* (guide d'utilisation distribué dans les ordres professionnels) permettant aux contractants dans les professions libérales de connaître les informations / de bénéficier d'une mise à jour concernant leurs contrats. Cet outil est nécessaire car, lors de l'établissement d'un nouveau contrat, les relations sont au beau fixe et les protagonistes ne lisent pas forcément dans le détail les éléments du contrat. Par contre, cela devient plus compliqué lorsque les relations commencent à se détériorer. De plus, selon les secteurs d'activité, les évolutions techniques peuvent avoir un impact sur les contrats. La DGE s'engage à transmettre à Xerfi cet exemple de *vade-mecum*.

SIGLES

AAAC	Association Agréée des Agents Commerciaux
APAC	Alliance Professionnelle des Agents Commerciaux de France
APE	Activité Principale Exercée
ATC	Attaché Technico-Commercial
BNC	Bénéfices Non Commerciaux
BtoB	Business to Business
BtoC	Business to Consumer
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CIDJ	Centre d'Information et de Documentation Jeunesse
CIO	Centre d'Information et d'Orientation
CNGTC	Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce
CPF	Compte Personnel de Formation
CPME	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises
DGE	Direction Générale des Entreprises
DIF	Droit Individuel à la Formation
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EI	Entreprise Individuelle
EIRL	Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FLS	Frais Libre-Service
FNAC	Fédération Nationale des Agents Commerciaux
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PGC	Produits de Grande Consommation
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RCS	Registre du Commerce et des Sociétés
RHF	Restaurant Hors-Foyer
RSAC	Registre Spécial des Agents Commerciaux
SA	Société Anonyme
SARL	Société À Responsabilité Limitée
SAS	Société par Actions Simplifiée
SASU	Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle
SCUIO	Services Communs Universitaires d'Information et d'Orientation
SPRO	Service Public Régional de l'Orientation
TFSE	Travaux, Fournitures et Services Extérieurs
TPE	Très Petite Entreprise
UNAPL	Union Nationale des Professions Libérales
UNASA	Union Nationale des Associations Agréées
VRP	Voyageur Représentant Placier

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Index des tableaux

Tableau 1 – Profil type de l'agent commercial	13
Tableau 2 – Comparaison des différents intermédiaires de commerce	14
Tableau 3 – Comparaison des différents intermédiaires de commerce	22
Tableau 4 – Principales données fiscales sur les agents commerciaux	24
Tableau 5 – Principales données fiscales sur les agents commerciaux en 2017	25
Tableau 6 – Principaux atouts et faiblesses des agents commerciaux	52
Tableau 7 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de petite taille (*)	57
Tableau 8 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de taille moyenne (*)	58
Tableau 9 – Comparaison des coûts des forces de vente au sein d'une entreprise de grande taille (*)	59

Index des figures

Figure 1 – Analyse SWOT de la profession d'agent commercial	48
Figure 2 – Cas n°1 : entreprise en démarrage d'activité	53
Figure 3 – Cas n°2 : entreprise atteignant progressivement sa maturité	54
Figure 4 – Cas n°3 : entreprise ayant une activité saisonnière	54
Figure 5 – Synthèse des recommandations	67
Figure 6 – Principaux avantages de l'externalisation de la fonction commerciale selon le profil d'entreprise	70
Figure 7 – Exemples de thématiques à aborder dans le vademecum	73

Index des cartes

Carte 1 – Dans quelle région est domicilié le siège social de votre structure ?	27
Carte 2 – Zones d'activité des agents commerciaux intervenant à l'étranger	38

Index des graphiques

Graphique 1 – Part de l’activité réalisée à l’étranger pour le compte des mandants (en % du montant des contrats signés)	15
Graphique 2 – Catégories de mandants avec lesquels travaillent les agents commerciaux	15
Graphique 3 – Nombre d’années d’expérience en tant qu’agent commercial	16
Graphique 4 – Métier choisi dans le cadre d’une reconversion professionnelle	16
Graphique 5 – Évolution du chiffre d’affaires HT entre 2012 et 2017	17
Graphique 6 – Perception de l’évolution de l’activité dans les années à venir	17
Graphique 7 – Principales opportunités représentées par le digital	18
Graphique 8 – Principales menaces représentées par le digital	18
Graphique 9 – Principaux freins au développement de l’activité	19
Graphique 10 – Principaux enjeux pour l’avenir des agents commerciaux	19
Graphique 11 – Évolution du nombre d’agents commerciaux en France	23
Graphique 12 – Sexe des répondants	26
Graphique 13 – Âge des répondants	26
Graphique 14 – En quelle année a été créée votre structure ?	27
Graphique 15 – Êtes-vous inscrit(e) au Registre Spécial des Agents Commerciaux (RSAC) ?	28
Graphique 16 – Sous quel code APE est répertoriée votre activité ?	29
Graphique 17 – Depuis combien d’années exercez-vous la profession d’agent commercial ?	29
Graphique 18 – Avez-vous choisi ce métier dans le cadre d’une reconversion professionnelle ?	30
Graphique 19 – Sous quel statut exercez-vous votre activité d’agent commercial ?	31
Graphique 20 – Y compris vous-même, quel est l’effectif de votre structure ?	31
Graphique 21 – Dans quelle tranche se situe le chiffre d’affaires HT réalisé par votre structure en 2017 ?	32
Graphique 22 – Depuis 2012, diriez-vous que votre chiffre d’affaires HT est... ?	32
Graphique 23 – Pour combien de mandants travaillez-vous (nombre de cartes) ?	34
Graphique 24 – Pour quel(s) type(s) de mandants travaillez-vous ?	34
Graphique 25 – Vos mandants interviennent-ils tous dans le même secteur d’activité ?	35
Graphique 26 – Comment êtes-vous entré(e) en relation avec votre(vos) mandant(s) ?	35
Graphique 27 – Quelle part des contrats signés avec vos mandants représentent les CDI (*) ?	36
Graphique 28 – Quelles sont les conditions de rupture des contrats que vous avez signés (indemnités prévues, durée du préavis, etc.) ?	36
Graphique 29 – Dans quelle tranche se situe le taux de commission moyen négocié par votre structure ?	37
Graphique 30 – Quelle est la part de votre activité, en % du montant des contrats signés, réalisée en France pour le compte de vos mandants en 2017 ?	37
Graphique 31 – Zones d’activité des agents commerciaux intervenant en France	38
Graphique 32 – À partir de quelle(s) catégorie(s) de clients travaillez-vous ?	39
Graphique 33 – Quelle(s) prestation(s) réalisez-vous pour le compte de votre(vos) mandant(s) ?	39
Graphique 34 – À partir de combien de cartes (nombre de mandants) considérez-vous votre activité comme pérenne ?	40
Graphique 35 – Quel(s) outil(s) numérique(s) utilisez-vous dans le cadre de votre activité ?	41
Graphique 36 – Dans quelle mesure le digital représente-t-il une menace ou une opportunité pour votre activité ?	42
Graphique 37 – Concernant l’évolution de votre activité dans les prochaines années, êtes-vous... ?	43
Graphique 38 – Comment percevez-vous l’avenir des agents commerciaux (principaux enjeux, freins au développement de l’activité, etc.) ?	44
Graphique 39 – Quels sont les facteurs qui vous empêchent d’étendre ou de développer davantage les activités de votre(vos) mandant(s) à l’international ?	45
Graphique 40 – Part des exportations françaises de marchandises dans les exportations mondiales	49
Graphique 41 – Fonctions les plus externalisées en France	51
Graphique 42 – Principaux motifs d’externalisation	51
Graphique 43 – Part des entreprises françaises exportatrices selon la catégorie en 2015	55
Graphique 44 – Répartition du chiffre d’affaires réalisé à l’export par les entreprises des secteurs marchands	55
Graphique 45 – La gestion administrative, un frein au développement d’une entreprise ?	60
Graphique 46 – Principaux inconvénients pour les TPE-PME liés à la gestion administrative	61
Graphique 47 – Poids du e-commerce sur 12 marchés témoins en 2017	65

PERSONNALITÉS CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Alain BOHN	Fédération nationale des Agents commerciaux (Fnac), président fédéral
Véronique BONASSI	agent commercial
Bruno CAVAZZA	agent commercial
Marc DAVESNE	Association agréée des Agents commerciaux (AAAC), directeur
Rachel DETAIN	Alliance professionnelle des Agents commerciaux de France (Apac), responsable du service juridique
Delphine GOMES	Alliance professionnelle des Agents commerciaux de France (Apac), responsable du service administratif et financier
Yves LACAILLE	Fédération nationale des Agents commerciaux (Fnac), délégué national auprès de l'Union nationale des Professions libérales (UNAPL)
Jean-Marie LELOUP	avocat à la cour, ancien Bâtonnier de l'Ordre de Poitiers
Nicole LE SCIELLEOUR	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau des Professions libérales et de l'attractivité des métiers
Hélène LORY-DELAMBRE	Econocom, responsable des relations Econocom – Agents France
Dominique LUNEAU	agent commercial
Christophe MEILHAC	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau de l'Information économique et de la prospective
Luc NEVEU	agent commercial
Jérôme NORMAND	Confédération des Petites et moyennes Entreprises (CPME), économiste
Thierry PÉAN	Direction générale des Entreprises (DGE), bureau des Professions libérales et de l'attractivité des métiers
Nicolas ROSE	Conseil national des Greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC), juriste
Stéphanie SALMON-BROST	Econocom, responsable animation Agents Products & Solutions et responsable Econocom Products & Solutions Academy

BIBLIOGRAPHIE

- « 1,8 million de TPE-PME françaises freinées dans leur développement par les démarches juridiques et administratives », Enquête *OpinionWay* pour *Captain Contrat*, février 2019.
- *Code de commerce*, Legifrance.gouv.fr, version consolidée au 16 octobre 2019.
- « Comparaison des coûts des forces de ventes – Services commerciaux ou agents commerciaux – Tentative de modélisation », par l'Apac et LF Experts.
- *Données statistiques sur la profession libérale en France*, par l'Union Nationale des Associations Agréées, 2012 à 2017.
- « Faire prospérer les PME », Les notes du Conseil d'Analyse Économique, par le Conseil d'Analyse Économique, octobre 2015.
- « La compétitivité en 2017. En 2017, la conjoncture s'améliore mais la compétitivité de la France recule encore », document de travail n°66, par Coe-Rexecode, janvier 2018.
- « Les petites et moyennes entreprises réalisent 17 % des exportations », INSEE Première, par l'INSEE, mars 2018.
- « Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises », Les enquêtes de l'Observatoire Cegos, par Cegos, janvier 2011.
- *Observatoire de l'activité libérale*, par la Direction générale des Entreprises, 2011 à 2016.
- « Une stratégie PME pour la France », par Jean-Paul BETBÈZE et Christian SAINT-ÉTIENNE, 2006.
- *Vade-mecum du contrat de collaboration libérale*, par la Direction générale des Entreprises, 2016.

Crédit photographique de la couverture (de gauche à droite) : © Phouvoir.fr

LES AGENTS COMMERCIAUX ET L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMMERCIALE DES ENTREPRISES

Conquérir de nouveaux marchés, développer son marché avec de nouveaux produits ou sur de nouvelles zones géographiques est le défi quotidien de nombreux chefs de PME-TPE. La profession d'agent commercial est l'une des solutions à envisager *via* l'externalisation de la fonction commerciale.

L'activité d'agent commercial est très ancienne mais sa place dans l'économie française est largement méconnue. Cette profession intervient dans des secteurs économiques très divers : matières premières agricoles, textiles-habillement-cuir, combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques, bois et matériaux de construction, machines, équipements industriels, navires et avions, meubles, articles ménagers et de quincaillerie, denrées alimentaires, de boissons et tabac.

Cette profession tient une place centrale dans le développement des entreprises en prenant en charge tout ou partie de la fonction commerciale. Or cette fonction n'apparaît pas toujours prioritaire pour les chefs de PME-TPE davantage concentrés sur leur cœur de métier.

La DGE a confié au cabinet Xerfi une étude sur la profession d'agent commercial et le rôle qu'elle peut tenir dans l'externalisation de la fonction commerciale. Réalisée avec le concours des deux organisations professionnelles d'agents commerciaux, l'étude a permis d'établir un portrait type de l'agent commercial, de ses forces et faiblesses dans l'économie d'aujourd'hui et dans ses relations avec les entreprises mandantes. Elle a également identifié les PME-TPE pour lesquelles le recours à un agent commercial pourrait constituer un atout dans leur développement. L'étude formule des recommandations pour permettre à la profession d'accroître sa notoriété et pour lever les obstacles rencontrés par les chefs d'entreprise dans leur appréhension de la fonction commerciale.