

Livre blanc – Mercuri International

# Sales Academy 2026

## Entre mythes & réalités

---

Former ne suffit plus. Transformer devient indispensable.

Six organisations, six modèles, une réalité :  
ce qui fonctionne réellement pour développer  
la performance commerciale.



**MERCURI**  
international

# SOMMAIRE

|                                                                                                                             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Introduction - Objectifs de l'étude &amp; contexte 2026</b>                                                              | <b>2</b>     |
| <b>Chiffres clés 2026</b>                                                                                                   | <b>3-4</b>   |
| <b>Ce que révèlent les 6 organisations interviewées :<br/>une transformation profonde et irréversible des Sales Academy</b> | <b>5-10</b>  |
| <b>Six portraits d'organisations qui réinventent leurs Sales Academy</b>                                                    | <b>11-16</b> |
| <b>Les 12 enseignements majeurs du terrain :<br/>ce que les organisations transforment vraiment</b>                         | <b>17-23</b> |
| <b>Mythes &amp; Réalités des Sales Academy</b>                                                                              | <b>23-26</b> |
| <b>Blueprint d'une Sales Academy performante</b>                                                                            | <b>26-29</b> |
| <b>Le regard des consultants Mercuri : ce que disent<br/>ceux qui accompagnent les Sales Academy au quotidien</b>           | <b>30-33</b> |
| <b>Conclusion &amp; ouverture : les Sales Academy comme moteur d'avenir</b>                                                 | <b>34</b>    |
| <b>Remerciements &amp; Crédits</b>                                                                                          | <b>35</b>    |
| <b>Sources &amp; Références</b>                                                                                             | <b>36</b>    |

# Introduction : Objectifs de l'étude & contexte 2026

Le paysage commercial évolue à une vitesse sans précédent. Les attentes des acheteurs se complexifient, les cycles de décision s'allongent, l'IA bouleverse les rôles, et la durée de vie des compétences se réduit inexorablement.

Les Sales Academy s'imposent alors comme un levier stratégique. Mais derrière ce terme largement utilisé, une question persiste : **qu'est-ce qui fonctionne réellement sur le terrain ?**



## Une étude exclusive menée auprès de 6 organisations

**LCL, Schneider Electric, Sarawak, AGL/MSC, Schindler et Bouygues Construction University.** Ces entretiens révèlent des pratiques contrastées, des réussites inspirantes et des zones d'ombre encore peu discutées.

## Les données du dernier rapport Mercuri sur les compétences commerciales de demain

L'étude mondiale, menée auprès de 591 professionnels, révèle un déficit marqué de compétences, confirme la priorité donnée à la compréhension client et met en lumière l'essor de l'IA ainsi que la difficulté à ancrer durablement les apprentissages.

## Pourquoi cette étude, sur le sujet de la Sales Academy ?

Pour aller au-delà des discours. Pour confronter **mythes et réalités**. Pour comprendre ce que les entreprises mettent réellement en place et ce qu'elles peinent encore à faire.

Pour identifier les leviers concrets qui permettent de **transformer la performance commerciale**, et non pas simplement de "former". Ce document a ainsi un double objectif :

### 1 Décrypter

Les pratiques, modèles, défis et réussites observés dans des organisations de tailles, de cultures et de maturités très différentes.

### 2 Démontrer

Que le succès d'une Sales Academy ne dépend ni uniquement des contenus, ni uniquement des formateurs, mais d'un ensemble cohérent : gouvernance, management, formats, ancrage, usage de la data, culture, cadence d'apprentissage, personnalisation, et pilotage du ROI.

## Et maintenant ?

La suite de ce livre blanc vous permettra d'explorer les tendances, compétences, modèles organisationnels et leviers concrets identifiés au cours de cette étude.



# Chiffres clés 2026

## Insights issus de l'enquête mondiale de Mercuri (591 répondants)

En 2026, les forces de vente évoluent dans **un environnement marqué par une complexité croissante, une pression accrue sur la valeur, et une transformation rapide des compétences.**

L'étude mondiale, menée auprès de 591 professionnels de la vente, met en évidence quatre constats majeurs qui redéfinissent les priorités de développement commercial :

### 1. Un déficit massif de compétences commerciales

La majorité des entreprises reconnaissent un écart important entre les compétences nécessaires et celles réellement maîtrisées. Ce déficit touche autant les compétences fondamentales que les compétences émergentes.



### 2. La compréhension client devient la compétence la plus critique

**88 %** des professionnels interrogés estiment que la compréhension client et la pensée analytique seront essentielles pour réussir demain, mais seulement **27 %** en ont aujourd'hui la maîtrise. Un écart stratégique majeur.



### 3. L'IA s'impose dans les métiers commerciaux

L'usage de l'IA dans l'analyse, la prospection et l'aide à la vente progresse, mais reste encore peu maîtrisé : seulement **11 %** des commerciaux se sentent à l'aise avec ces outils. Un terrain d'opportunité immense.



### 4. L'ancrage des compétences reste un défi

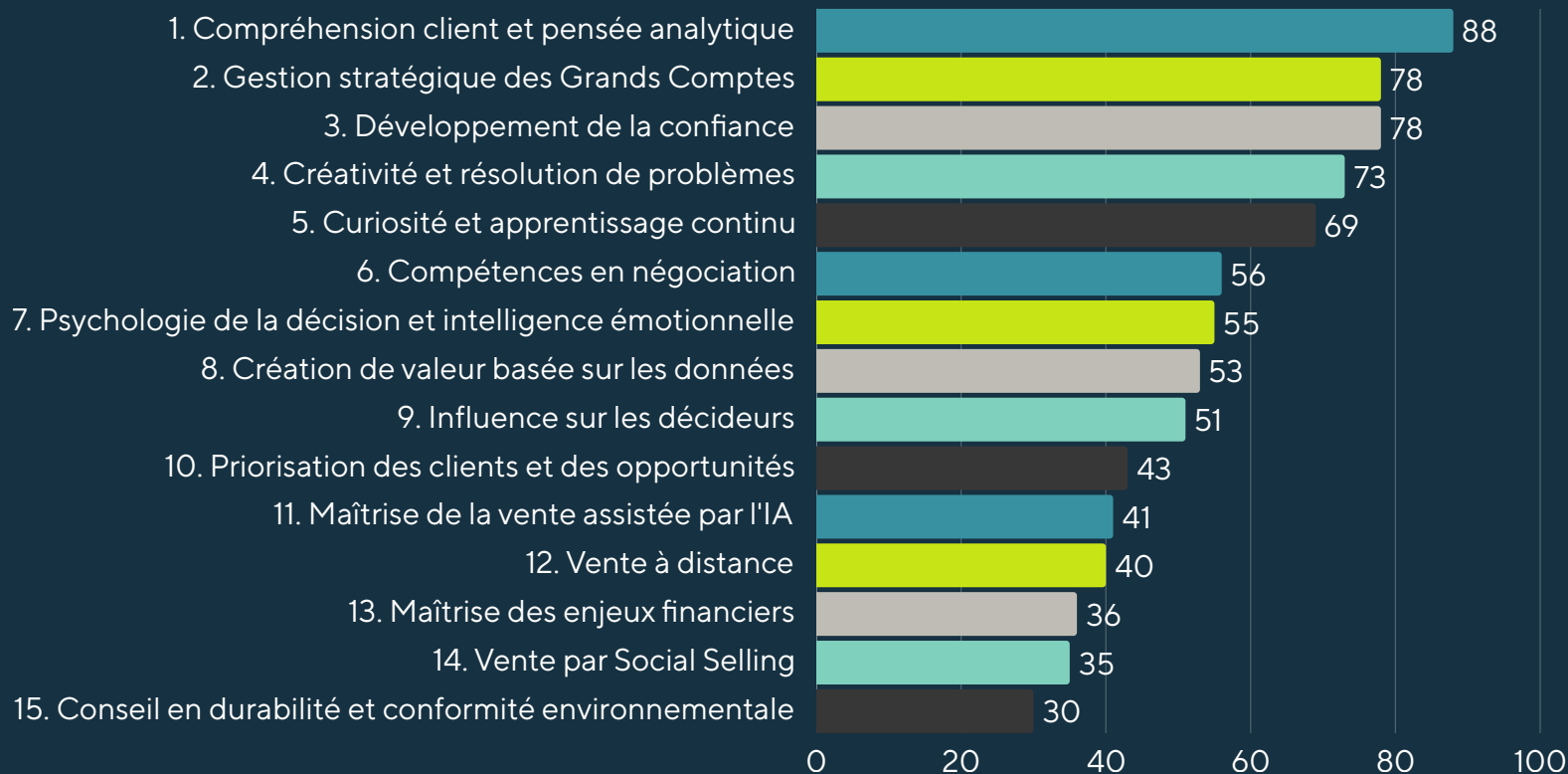
Les entreprises investissent dans la formation, mais peinent encore à transformer ces acquis en pratiques durables. Le manque de temps, de suivi et de rituels managériaux limite souvent l'impact réel sur le terrain. Former ne suffit plus : c'est la solidité de l'ancrage qui fait la différence.



# Les 15 compétences commerciales de demain

Synthèse basée sur l'étude de Mercuri International

En 2026, réussir en vente nécessite un ensemble de compétences plus large, plus analytique et plus orienté valeur. L'étude mondiale menée auprès de 591 professionnels identifie 15 compétences clés qui structurent désormais la performance commerciale :



D'après l'étude, **les compétences les plus stratégiques** : analyse client, gestion de comptes, et résolution de problèmes, **sont aussi celles où les commerciaux se sentent le moins préparés**. À cela s'ajoute la montée rapide de compétences nouvelles telles que la vente assistée par l'IA ou le social selling, encore peu maîtrisées.

Ces écarts expliquent en partie pourquoi les organisations interrogées réinventent leurs Sales Academy pour répondre à ces besoins croissants.

Découvrez comment six entreprises gèrent réellement ce défi au quotidien.



# Ce que révèlent les 6 organisations interviewées : une transformation profonde et irréversible des Sales Academy

Les six organisations que nous avons rencontrées : **Bouygues Construction University, Schindler, Sarawak, LCL, AGL et Schneider Electric**, évoluent dans des environnements très différents.

Pourtant, leurs témoignages racontent la même histoire : la manière de former, d'accompagner et de faire progresser les forces commerciales a changé plus vite au cours des trois dernières années que durant les vingt précédentes.

Et ce changement ne porte pas seulement sur les méthodes pédagogiques ; il touche à la **culture**, au **rôle des managers**, à **l'intégration du digital et de la donnée**, à la **posture attendue des commerciaux**, et même à la manière dont les organisations définissent désormais la **performance**.

Désormais, comme l'exprime Marina Bret, Responsable Formation Commerce chez Bouygues Construction University :

**“Les Sales Academy ne sont plus “des programmes que l’on vient consommer.” Elles deviennent des infrastructures de transformation, capables de modifier les comportements, les réflexes, la posture managériale, et au final les résultats business.”**

Cette dynamique est cohérente avec les analyses globales du marché : McKinsey observait déjà en 2024 que « **les organisations commerciales les plus performantes sont celles qui transforment la formation en un système intégré de développement continu** », un mouvement renforcé en 2025 par Training Industry, qui souligne « l'obsolescence accélérée des compétences commerciales traditionnelles au profit de modèles hybrides, coachés et ancrés dans la donnée ».

Ce que révèlent nos six entretiens, c'est que ce mouvement n'est plus théorique. Il est en cours, concret, palpable, et il se vit au quotidien.

## Un basculement historique vers l'opérationnel et le temps court

Dans toutes les organisations rencontrées, une même exigence domine : **la formation doit être immédiatement utile, directement applicable, pensée pour des équipes sur-sollicitées.**

Chez Bouygues Construction University, Marina Bret décrit une population commerciale «difficilement mobilisable», dont les agendas sont rythmés par les imprévus et les rendez-vous clients.

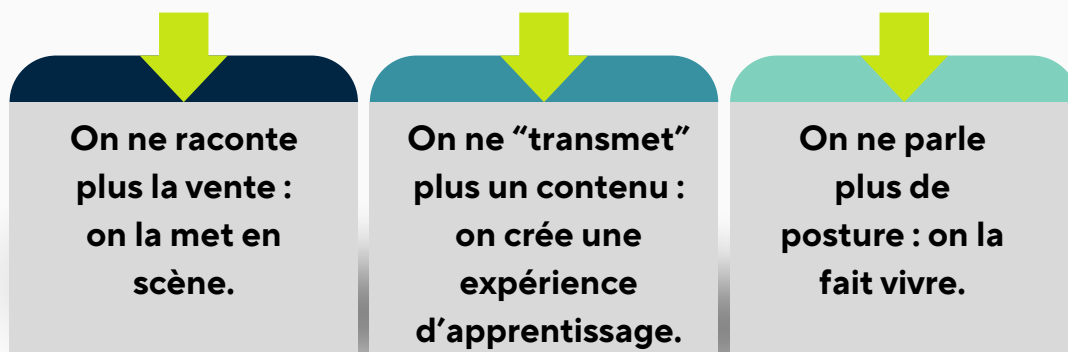
La solution : **des formats denses, courts, intensifs**, construits pour s'intégrer à un quotidien sous tension.



Du côté de LCL, Béatrice Hadjadj, Responsable Formation du marché Entreprises & Institutionnels, souligne la même réalité :

**« Si ce n'est pas opérationnel, on les perd. »**

Schindler confirme ce besoin d'impact immédiat : selon Thomas Guilhot-Gaudeffroy, Directeur Commercial des Installations Existantes, une journée de formation doit être faite à **60 à 70 % de pratique**, car « c'est là que la mémoire se forge ».



## Le rôle du management : non plus un relais, mais un pivot



Le point le plus transversal des six entretiens est aussi le plus structurant : **sans les managers, aucune Sales Academy ne fonctionne.**

À Sarawak, Pierre Dugats, Directeur des Ventes et Responsable Formation, le formule sans détour :

**« Le poste clé, c'est le chef des ventes. Sans lui, il n'y a ni transmission, ni ancrage. »**

Même constat du côté de Bouygues Construction University, où l'accompagnement post-formation est un enjeu crucial :

**«L'intégration dans la réalité terrain passe par le management.» – Marina Bret**

Au sein d'AGL/MSC, Frédéric Demarcq, Directeur de la Formation, va encore plus loin en soulignant l'importance du sponsorship stratégique :

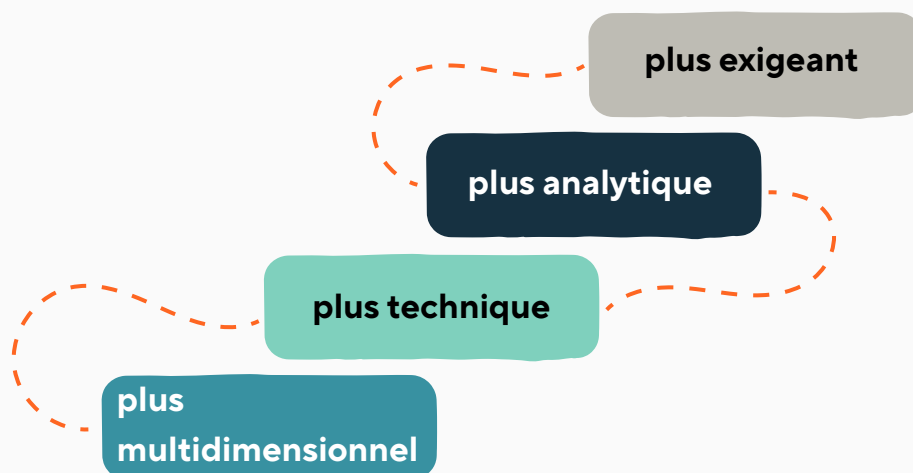
**«Le succès, c'est d'abord que le directeur commercial et les directeurs généraux soient convaincus.»**

Ce constat rejoint les grandes études internationales. Gartner soulignait en 2025 que **le coach managérial est le facteur n°1 d'adoption des nouvelles pratiques commerciales.**

Ces échanges montrent que les organisations en ont pleinement conscience, et qu'elles adaptent leurs dispositifs en conséquence.

## La complexité croissante du métier commercial

Dans les six entretiens, un même mouvement se dégage : le métier commercial devient plus **exigeant**, plus **analytique**, plus **technique**, plus **multidimensionnel**.



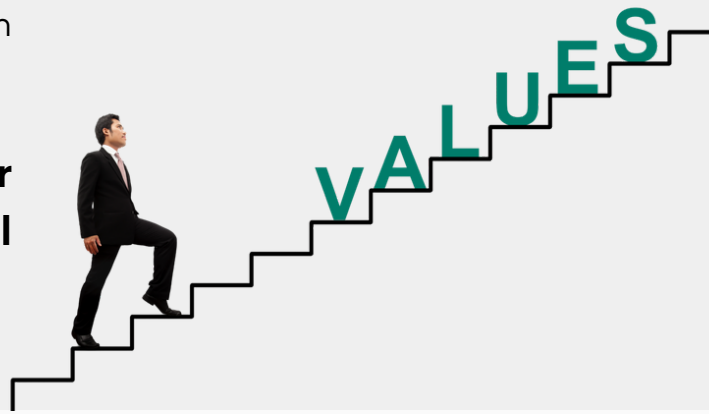
Dans une industrie où la vente d'ascenseurs touche simultanément copropriétaires, bureaux d'études, conseils syndicaux et exploitants, Schindler rappelle :

**« Si le commercial n'est pas armé pour parler à tous les influenceurs, ce sont des parts de marché perdues. » – Thomas Guilhot-Gaudeffroy**

AGL, qui opère sur tout le continent africain, vit une transition culturelle majeure. Historiquement, les commerciaux étaient des gestionnaires ; ils doivent désormais devenir des développeurs de valeur, structurés autour de la chasse, de l'optimisation d'offres et du suivi client dans la mise en œuvre :

**« Il faut travailler sur la valeur ajoutée, sur l'ennoblissement, sur le suivi commercial complet. »**

**— Frédéric Demarcq**



Chez Schneider Electric, Samer El Kasm porte un changement plus stratégique encore :

**passage massif au value selling, développement d'une posture de "trusted advisor", capacité à exprimer la valeur, à démontrer l'impact et à accompagner le client dans un cycle de vie complet.**

Ces enjeux confirment les analyses de Forrester (2025) : les commerciaux les plus performants combinent désormais expertise métier, influence, compréhension de la valeur, posture consultative et maîtrise des données.

Toutes les organisations partagent ce constat : **former n'est pas difficile ; ancrer est un défi permanent.**



**Bouygues :**

**« On n'a pas vraiment de moyen de mesurer que tout a été appliqué. »**



**Sarawak :**

**« La seule solution pour savoir si les gens savent faire, c'est de les observer en situation sur le terrain. »**



**Schneider Electric :**

**« L'ancrage reste une priorité avec un fort levier d'amélioration via l'IA. »**



Ces témoignages confirment les travaux de Deloitte Learning (2025) : 87 % des entreprises considèrent l'ancrage post-formation comme leur déficit majeur.

Observation terrain régulière  
(Bouygues Construction University)

Rituels managériaux  
renforcés  
(AGL)

Micro-learning embarqué  
(Sarawak)

Pour pallier cela, les  
organisations  
explorent divers  
formats :

Dispositifs IA  
(Schneider Electric)

Répétition intensive  
(Schindler)

## La mesure du ROI : un virage stratégique assumé

Deux organisations montrent une avancée majeure : AGL et Schneider Electric.

Chez AGL, l'équipe formation a conçu la mesure d'impact **directement dans son CRM**, en collaboration avec les équipes Mercuri :

« On mesure via notre CRM : pipe, signatures, taux de transformation. » – Frédéric Demarcq

Du côté de Schneider Electric, la logique est plus systémique : le ROI se mesure via le **cross-selling**, la **valeur vendue**, et des **leading KPIs** (usage de l'IA, données, pratiques).

« Nous visons à dépasser les indicateurs de complétion pour adopter une mesure d'impact. »

Ce mouvement reflète une évolution majeure du marché : la fin des KPIs "faciles" (satisfaction, complétion) au profit de **mesures comportementales et business**.



# Une évidence : les Sales Academy sont désormais des leviers stratégiques

À travers les analyses de Marina Bret (Bouygues), Thomas Guilhot-Gaudeffroy (Schindler), Pierre Dugats (Sarawak), Béatrice Hadjadj (LCL), Frédéric Demarcq (AGL) et Samer El Kasm (Schneider Electric), une conclusion s'impose :

Les Sales Academy ne sont plus un sujet RH.  
Elles sont devenues :

1

**des structures de transformation culturelle,**

2

**des leviers de performance,**

3

**des systèmes d'adaptation continue,**

4

**des cadres d'alignement managérial,**

5

**et des outils de pilotage stratégique.**

Elles ne se contentent plus de développer des compétences ;  
elles redéfinissent **la manière de vendre, de manager, d'apprendre et de mesurer la performance.**



## Bouygues Construction University - L'agilité au service d'un quotidien sous tension

Avec une population commerciale difficilement mobilisable et des métiers particulièrement exposés aux imprévus, Bouygues Construction University a dû repenser sa manière de former pour coller au rythme opérationnel réel.

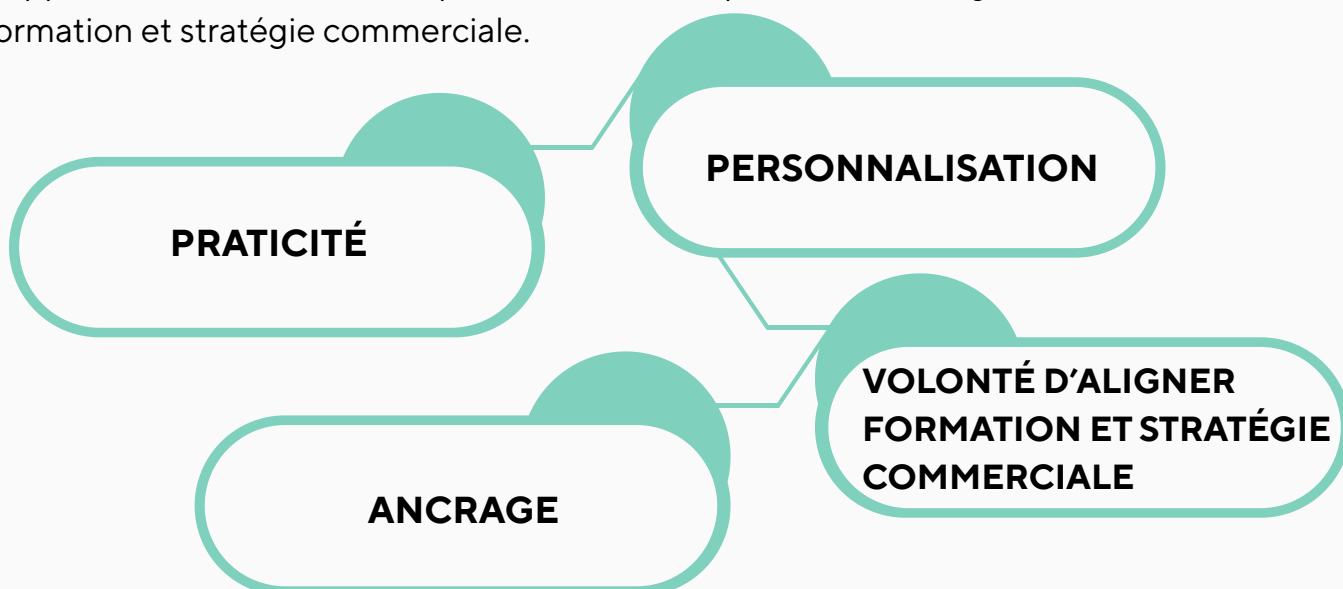
Sous l'impulsion des responsables Formation, l'offre s'est transformée en un dispositif **agile, condensé, intense**, pensé pour accompagner un quotidien fait d'opportunités imprévues, de rendez-vous avancés, de présentations à préparer dans l'urgence.

Les sessions s'étalent désormais sur **une à trois journées maximum**, structurées autour de cas réels : les commerciaux y travaillent leurs dossiers du moment, leurs soutenances, leurs propositions client. L'objectif : que chaque minute de formation devienne une heure gagnée sur le terrain.

Selon Marina Bret :

**« Nous devons proposer des formats qui s'insèrent dans la réalité, avec des contenus utiles immédiatement. »**

Le rôle du management y est déterminant : l'équipe formation sait que l'efficacité repose avant tout sur la manière dont les managers accompagnent leurs collaborateurs après la session. L'approche combine donc personnalisation, praticité, ancrage et une volonté d'aligner formation et stratégie commerciale.



## LCL - Marché Entreprises & Institutionnels : La culture du concret et de la posture commerciale

Le marché des entreprises au sein de LCL fonctionne sur une logique très opérationnelle : petites équipes, profils experts, relations à forts enjeux.

Dans cette configuration, Béatrice Hadjadj, Responsable Formation, privilégie des formats **courts, ciblés, pragmatiques**, souvent centrés sur des thématiques comme la prospection, la posture ou la négociation.

La pédagogie repose sur un principe simple mais exigeant :

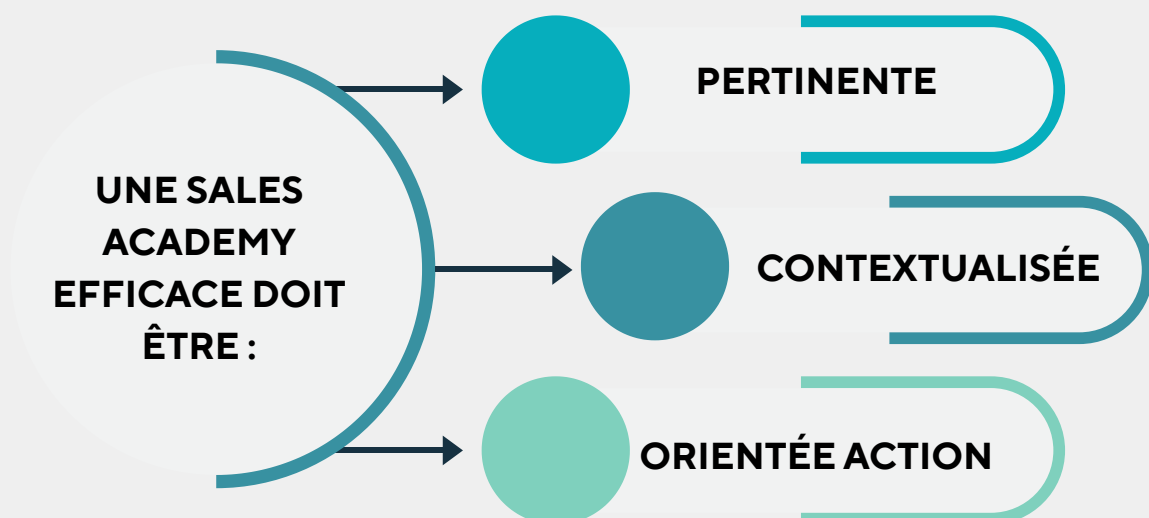
**« Si ce n'est pas opérationnel, on les perd. »**



LCL ne dispose pas d'une Sales Academy interne pour ce segment (question de volume), mais compense par un partenariat historique avec Mercuri, construit sur vingt ans.

La marque "OSER" est devenue un repère interne : Oser prospecter, Oser s'affirmer, Oser négocier. Ces formations sont réputées pour leur impact immédiat, leur dimension pratique et la qualité des animateurs.

Ce modèle montre qu'une Sales Academy n'a pas besoin d'être massive pour être efficace : elle doit être **pertinente, contextualisée et orientée action**.



## Sarawak - Une "école appliquée des ventes" fondée sur la transmission interne

Chez Sarawak, la formation commerciale n'est pas un service RH : c'est un **pilier culturel**, intégré à tous les niveaux de l'organisation.

Depuis plus de dix ans, Pierre Dugats, Directeur des Ventes et Responsable Formation, développe une approche singulière : les managers sont **les premiers formateurs** et deviennent les garants de la cohérence pédagogique.

Le dispositif repose sur un triptyque clair : **scorecards d'évaluation, accompagnements terrain systématiques, et micro-learning gamifié** directement accessible depuis le smartphone.



Pierre Dugats le résume ainsi :

**« Le poste clé, c'est le chef des ventes. Sans lui, il n'y a ni transmission, ni ancrage. »**



Sarawak expérimente également une logique de reconnaissance avec des niveaux **Gold / Silver / Platinum**, véritable moteur d'engagement.

L'entreprise illustre parfaitement comment une structure commerciale peut internaliser sa propre académie avec un haut niveau d'excellence, sans jamais diluer l'exigence.



## AGL - Une transformation commerciale profonde, pilotée par la donnée

Le cas AGL est peut-être le plus emblématique d'une transformation culturelle majeure.

Rachetée par MSC, l'entreprise a dû passer en peu de temps d'un modèle historique orienté gestion de portefeuille à un modèle fondé sur la **chasse**, la **valeur ajoutée**, la **différenciation**, et le **suivi client complet**, de la vente jusqu'à la mise en œuvre.

Sous la direction de Frédéric Demarcq, l'organisation a créé sa Sales Academy dans un contexte international complexe : 15 pays prioritaires, des métiers fortement opérationnels, une pression concurrentielle massive venant de groupes internationaux.

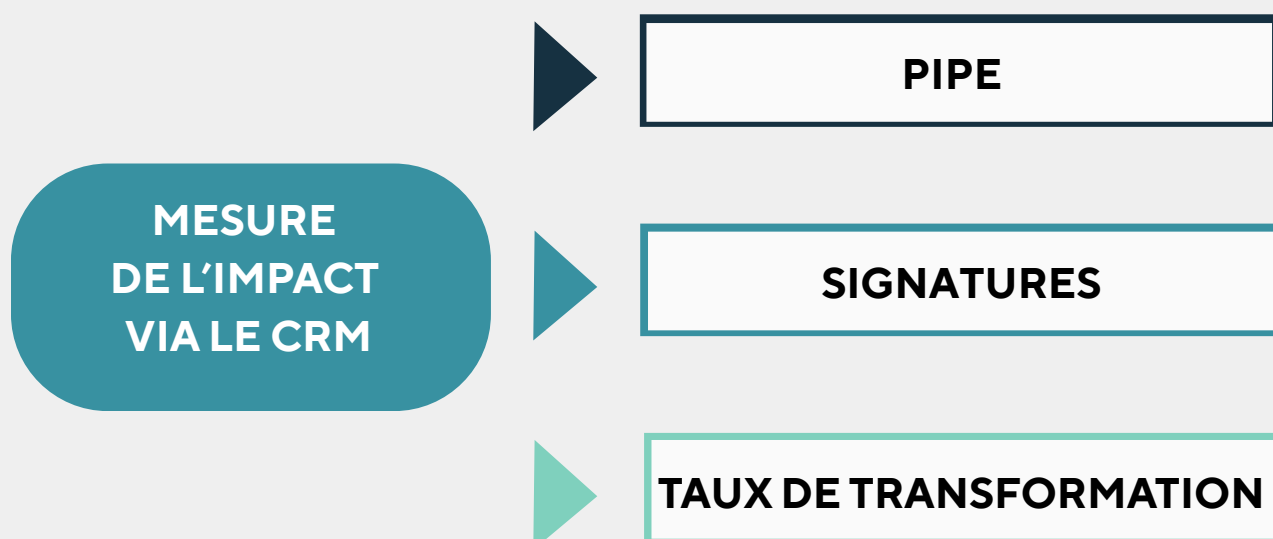


L'un des points les plus innovants est la **mesure du ROI intégrée au CRM** :

**«On mesure l'impact via notre CRM : pipe, signatures, taux de transformation.»**

L'académie s'articule autour d'un parcours modulaire (managers, front-office, back-office) et d'un fort travail sur la culture interne.

AGL démontre comment une Sales Academy peut devenir un **levier stratégique**, capable d'accompagner un changement de paradigme à grande échelle.

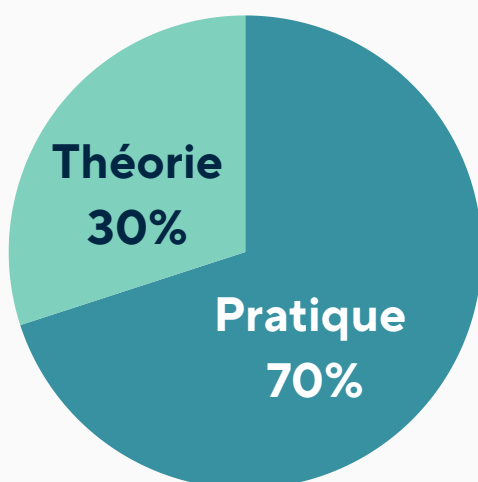


## Schindler - Quand technicité, influence et gestion de crise redéfinissent la formation commerciale

L'univers de Schindler est exigeant : les commerciaux opèrent dans un écosystème rempli d'intervenants (syndics, bureaux d'études, conseils syndicaux, promoteurs...) et doivent maîtriser autant la **technique** que la **relation client**, la **négociation**, ou la **gestion d'émotions fortes** dans les situations critiques.

Thomas Guilhot-Gaudeffroy, Directeur Commercial des Installations Existantes, décrit des enjeux où la maîtrise technique conditionne la crédibilité commerciale :

**«Si le commercial n'est pas armé pour parler à tous les influenceurs, ce sont des parts de marché perdues.»**



La formation y est donc construite comme un entraînement intensif. Une journée type contient jusqu'à **70 % de pratique**, pour provoquer des déclics, confronter les représentations, ancrer les réflexes.

Les modules traitent aussi bien de la vente consultative que de la communication en situation de crise, car dans ce secteur, un ascenseur bloqué peut rapidement se transformer en incident social ou médiatique.

Schindler incarne l'évolution du métier commercial vers un modèle profondément hybride : technique, émotionnel, stratégique et résolument orienté client.



## Schneider Electric - Une Académie Commerciale qui fusionne marketing, vente et solutions

Schneider Electric propose le modèle le plus intégré de ce panel : une Académie Commerciale issue de la fusion de trois entités (ventes, marketing, solutions), orchestrée par Samer El Kasm, Head of Commercial Excellence Academy.

Cette fusion répond à un objectif clair : créer un continuum entre création de l'offre, go-to-market, posture commerciale et accompagnement du client sur tout son **cycle de vie**.



**Les enjeux sont ambitieux :**

- ✓ **PASSAGE MASSIF AU VALUE SELLING,**
- ✓ **RÔLE RENFORCÉ DU MARKETING DANS LA CRÉDIBILITÉ COMMERCIALE,**
- ✓ **INTÉGRATION DE L'IA ET DES DONNÉES DANS LA PRÉPARATION, LE CIBLAGE ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCE,**
- ✓ **TRAVAIL SUR LA POSTURE DE "TRUSTED ADVISOR".**

Samer El Kasm décrit son modèle à travers trois étages :



**« Nous voulons vendre par la valeur : démontrer l'impact, penser cycle de vie. »**

Schneider Electric incarne la Sales Academy du futur : systémique, data-driven, transversale et intimement reliée à la stratégie commerciale.

# Les 12 enseignements majeurs du terrain : ce que les organisations transforment vraiment

Ce que nous ont confié les interviewés des différentes entreprises dépasse largement le champ de la formation. En croisant leurs perspectives, un paysage commun se dessine : celui d'un métier commercial bouleversé, plus exigeant, plus transversal et plus rapide, où les Sales Academy deviennent un instrument stratégique pour orchestrer l'adaptation continue des organisations.

Ces enseignements ne sont pas des constats passifs ; ce sont de véritables **lignes de force** qui dessinent la manière dont les entreprises devront concevoir leurs dispositifs de développement dans les années à venir.

## 1. L'environnement commercial façonne désormais la pédagogie

Loin d'être un simple paramètre logistique, l'environnement des équipes commerciales, saturé, instable, imprévisible, influence profondément la façon d'apprendre.

Les organisations interrogées décrivent un monde où le temps calme n'existe plus. Cette dynamique transforme radicalement l'approche pédagogique : il ne s'agit plus d'organiser des formations, mais d'insérer des moments d'apprentissage **au bon moment**, dans des espaces mentaux disponibles, et sous une forme compatible avec un contexte mouvant.

Cette logique rejoint les analyses publiées par le MIT Sloan Management Review en 2025, qui soulignent que « l'apprentissage doit s'adapter au rythme de l'action, et non l'inverse ».



**« L'apprentissage doit s'adapter au  
rythme de l'action, et non l'inverse ».**  
- MIT Sloan Management Review

## 2. L'apprentissage par l'expérience n'est plus une option, mais une norme

Tous les interlocuteurs s'accordent sur un point : la valeur d'une formation se mesure à sa capacité à faire pratiquer, tester, ajuster, corriger, répéter.

Les exercices ne sont plus périphériques : ils deviennent le cœur du dispositif. On forme moins pour transmettre que pour **faire évoluer les réflexes**, et cette évolution passe par l'expérimentation guidée.

Cette conviction, que Schindler exprime avec force, est également confirmée par les conclusions de l'EFMD en 2025 :

**l'apprentissage actif multiplie par 2,3 la probabilité de mise en pratique.**



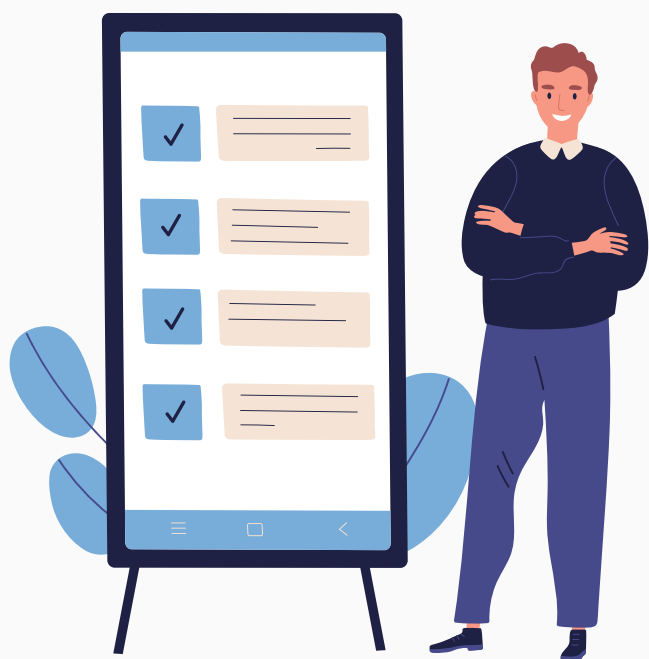
## 3. Le rôle du manager s'élargit : de superviseur à maître d'orchestre de la progression

Il était autrefois garant de la performance. Il devient aujourd'hui **garant de l'apprentissage**.

Ce glissement est majeur : les organisations ne délèguent plus la montée en compétence aux équipes formation ; elles en font un **acte managérial**, intégré dans les routines d'équipe, dans la préparation terrain, dans le feedback hebdomadaire.

Ce mouvement n'est pas isolé.

**Une étude Gartner, datée de 2025, estime que 53 % de la transformation commerciale dépend désormais du comportement du manager direct.**



## 4. Le commercial moderne est un hybride : expert, analyste, négociateur, accompagnateur

Le périmètre du métier commercial s'est élargi au point de devenir multiforme.

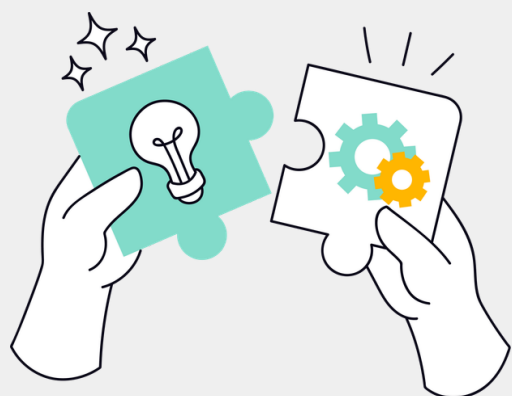
La vente requiert aujourd'hui :

- ✓ une capacité d'analyse rapide,
- ✓ une compréhension technique plus poussée,
- ✓ une posture consultative crédible,
- ✓ une aptitude à convaincre plusieurs parties prenantes,
- ✓ une gestion émotionnelle fine.

C'est un constat partagé par les interviewés : du monde bancaire à la logistique internationale, en passant par l'industrie et les services.



## 5. Transformer les compétences ne suffit plus : les organisations doivent aussi transformer leur culture



Ce que montrent plusieurs entretiens, notamment avec AGL, Schneider Electric et Sarawak, c'est que développer les compétences commerciales ne fonctionne que si **la culture interne évolue en parallèle**.

Passer d'un commercial "gestionnaire" à un commercial "développeur", adopter le value selling, ou faire du manager un véritable coach demande bien plus qu'un module de formation : **cela exige un changement de posture collective**, une évolution du rôle perçu du commercial, et une nouvelle manière de collaborer entre équipes.

En clair : on ne transforme pas la vente sans transformer **la manière dont l'entreprise pense la vente**.

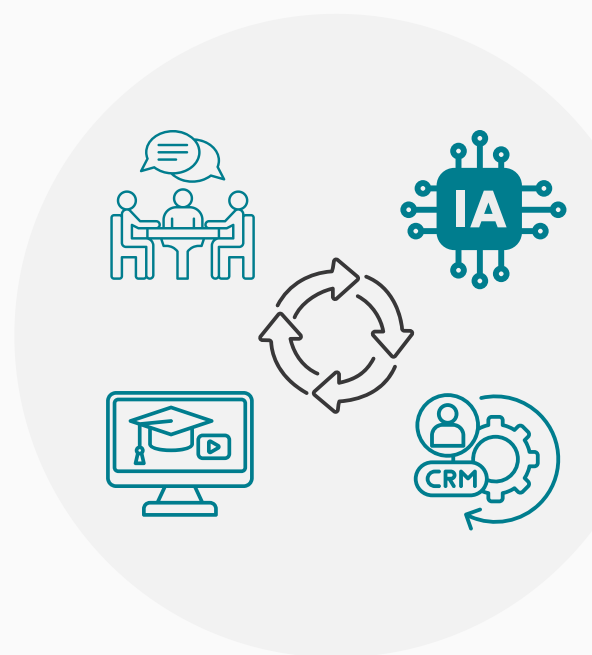
## 6. L'ancrage repose sur un ensemble de leviers, pas sur un seul outil

Ce que montrent les six organisations, c'est que la mise en pratique durable ne vient jamais d'une méthode isolée.

L'ancrage se construit grâce à **une combinaison** : accompagnements terrain, rituels managériaux, exercices réguliers, micro-learning, simulations, travail sur cas réels... Chaque format renforce l'autre.

Sarawak utilise un trio "terrain + scorecards + micro-learning", Schneider Electric mobilise la pratique et l'IA, en support des rituels managériaux, Bouygues travaille sur les dossiers en cours, AGL suit l'impact via le CRM.

Partout, le même constat : aucun levier, seul, ne suffit. La performance vient de l'ensemble.



## 7. La formation ne peut plus être générique : elle doit devenir contextualisée

Les équipes interrogées attendent désormais des formations **ancrées dans la réalité de leur métier**, de leurs clients, de leurs cas d'usage.

Les contenus "transversaux" ou trop théoriques ne rencontrent plus d'adhésion.

LCL résume cette logique : la formation doit résoudre une **problématique concrète**, visible, reconnue par le collaborateur.

**Cette exigence reflète une tendance majeure observée par Degreed en 2024 : la personnalisation augmente l'engagement en formation de +72 %.**



## 8. Les organisations les plus avancées articulent pédagogie, données et stratégie commerciale

Dans certaines organisations, la Sales Academy n'est plus seulement un espace d'apprentissage : elle devient un **outil qui sert directement la stratégie commerciale**.

C'est particulièrement visible dans les cas d'AGL et Schneider Electric. AGL suit l'impact des formations **dans son CRM**, ce qui permet de mesurer très concrètement l'évolution du pipeline, des signatures ou du taux de transformation. Schneider Electric adopte une logique similaire : la donnée, l'IA et les pratiques commerciales sont reliées dans un même système, ce qui permet de suivre l'adoption réelle des méthodes et leur effet sur la valeur vendue.



Dans ces modèles, la formation ne vit pas "à part" : elle est **branchée sur le business**, reliée aux résultats, et contribue directement à éclairer les décisions commerciales.

## 9. Les KPIs de la formation évoluent vers des indicateurs de valeur

Les organisations interrogées ne se contentent plus des indicateurs traditionnels comme la satisfaction ou la complétion. Elles cherchent désormais à mesurer ce qui **change vraiment** : la progression du pipeline, la qualité des opportunités, la valeur vendue, la transformation des prospects ou encore l'élargissement de l'offre.

AGL suit ces indicateurs directement dans son CRM ; Schneider Electric mesure le cross-selling, la valeur créée et l'usage réel des nouvelles pratiques.

La logique est claire : les KPI doivent refléter **la contribution au business**, pas seulement l'assiduité.

Comme le résume Frédéric Demarcq (AGL) :

**« Nos KPI sont simples : est-ce qu'il y a plus de projets, plus de signatures, un meilleur taux de transformation ? C'est ça qui nous dit si la formation a un impact. »**



## 10. La posture n'est plus un "soft skill" : c'est une compétence stratégique

Les échanges avec LCL et Schneider Electric montrent à quel point les compétences comportementales ne sont plus périphériques.

Elles sont au centre : la capacité à incarner un rôle de conseiller, à créer de la confiance, à gérer les objections, à exprimer la valeur, à s'adapter aux interlocuteurs.

**Harvard Business Review (2024) évoque même la posture comme "le premier différenciateur durable de performance commerciale".**



## 11. L'IA devient un partenaire pédagogique et commercial

L'IA n'est pas là pour remplacer la formation, mais pour l'élargir : simulations, préparation de rendez-vous, analyse d'arguments, scénarios interactifs.

Schneider Electric montre le chemin vers ce qu'ils appellent le **sales augmenté** : des commerciaux outillés par la donnée, mais toujours maîtres de la relation.

L'apprentissage devient alors **augmenté**, mais pas déshumanisé.



Comme le dit très simplement Samer El Kasm de Schneider Electric :

**« Avec l'IA, les commerciaux peuvent pratiquer dans un environnement safe et repérer leurs angles morts. »**

## 12. Les Sales Academy deviennent des instruments stratégiques au cœur du business

C'est la conclusion la plus forte.

Partout, les Sales Academy ont dépassé le statut de "programme RH" : elles orchestrent l'adaptation commerciale, structurent les postures managériales, accompagnent les transformations culturelles et contribuent directement à la performance.

Elles sont devenues des **architectures de croissance**, soutenues par la direction générale, attendues par les managers, et plébiscitées par les équipes lorsqu'elles apportent de la valeur immédiate.

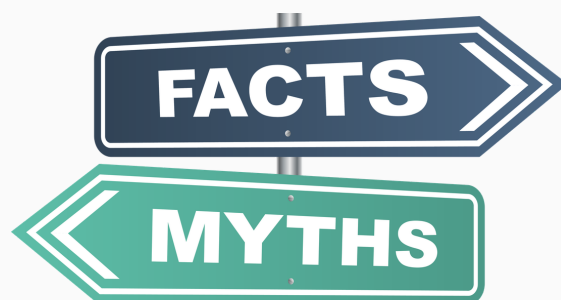


### Mythes & Réalités des Sales Academy

Dans les six organisations interrogées, un phénomène revient avec insistance : les Sales Academy continuent d'être entourées d'un ensemble d'idées reçues qui influencent, parfois silencieusement, la manière dont elles sont perçues, conçues ou attendues.

Ces croyances agissent comme des filtres : certaines freinent l'élan initial, d'autres installent des attentes irréalistes, et quelques-unes maintiennent une vision datée de ce que doit être la formation commerciale.

Les échanges que nous avons eus permettent de lever ces ambiguïtés. Ces témoignages donnent accès à une lecture lucide, opérationnelle et surtout très concrète de ce qui relève du mythe... et de ce qui résiste vraiment à l'épreuve du terrain.



## Mythe 1 : “Une Sales Academy, c’est surtout un catalogue de formation.”

**Réalité : C’est une architecture qui aligne compétences, management et stratégie.**

Plus aucune des organisations interrogées ne considère son académie comme une simple collection de modules. Elles parlent de **systèmes**, de **parcours vivants**, d’outils qui influencent la posture et la performance.

## Mythe 2 : “La formation suffit à changer les comportements.”

**Réalité : Sans manager impliqué, rien ne s’ancre.**

Tous les responsables interrogés le confirment : **le manager n’est pas une cible secondaire, c’est la clé du dispositif.**

La transformation ne se décrète pas depuis le centre de formation : elle se construit dans l’équipe.

## Mythe 3 : “Les commerciaux n’aiment pas se former.”

**Réalité : Ils n’aiment pas les formations génériques.**

Aucun des six interlocuteurs ne décrit une résistance “à la formation”. En revanche, une résistance au non-pertinent est mentionnée partout.

Ce n’est pas la formation que les équipes rejettent, c’est la formation qui ne les aide pas.



**Mythe 4 : “Les commerciaux ont déjà les fondamentaux, il faut les emmener directement vers le consultatif.”**

**Réalité : La majorité doit d’abord réapprendre les bases.**

Une Academy efficace ne suppose jamais le niveau de départ.  
Elle **observe, mesure, segmente**, puis forme.

**Mythe 5 : “Réussir une Sales Academy, c’est multiplier les modules.”**

**Réalité : Réussir, c’est créer un dispositif qui s’anime et qui se répète.**

L’enjeu n’est pas d’ajouter, mais de **répéter intelligemment**, de ritualiser, d’ancrer.



**Mythe 6 : “L’impact de la formation est difficile, voire impossible à mesurer.”**

**Réalité : En 2026, les entreprises commencent à mesurer réellement l’impact business.**

L’impact n’est plus une question philosophique.  
C’est un **pilotage**.



## Mythe 7 : “La formation digitale suffit.”

### Réalité : Le digital ne remplace pas l’accompagnement, il l’amplifie.

Le micro-learning, l’IA, les modules courts sont omniprésents... mais ils ne marchent que s’ils s’intègrent dans un écosystème : terrain, feedback, accompagnement.

Partout, le digital pousse l’apprentissage, il ne le remplace pas.

## Mythe 8 : “Une Sales Academy doit être massive pour être efficace.”

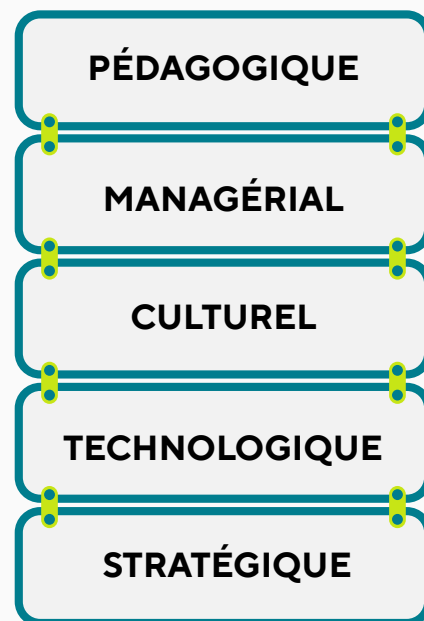
### Réalité : Elle doit être cohérente, pas volumineuse.

Ce qui compte, ce n’est pas la taille du dispositif, c’est sa pertinence.

## Blueprint d’une Sales Academy Performante

Concevoir une Sales Academy performante ne consiste pas à additionner des modules ni à multiplier les dispositifs. Les entretiens menés auprès de six organisations majeures montrent qu’un modèle efficace repose sur **cinq piliers indissociables**, qui s’articulent pour créer un système vivant, cohérent et durable.

Ce blueprint ne prétend pas être universel ; il est l’expression d’une maturité commune. Celle d’organisations qui ont compris que la transformation commerciale se joue à plusieurs niveaux : pédagogique, managérial, culturel, technologique et stratégique.



## Un ancrage profond dans la réalité métier

Les Sales Academy les plus efficaces sont celles qui se construisent **au plus près de la vie réelle des équipes**. Chaque contenu, chaque cas, chaque formation doit répondre à une situation vécue : rendez-vous client, soutenance, négociation, gestion d'objection, cycle de vente en cours.

- Bouygues Construction University en a fait un principe : les commerciaux travaillent sur leurs propres dossiers, leurs propres rendez-vous.
- LCL suit la même ligne directrice : « si ce n'est pas opérationnel, on les perd ».
- Chez Schindler, la formation se vit dans des scénarios concrets, simulant les réalités multi-acteurs du terrain.

**Un Blueprint exige donc une règle fondatrice :  
La formation doit ressembler au terrain, pas à un manuel.**

## Un rôle managérial structuré et assumé

Une Sales Academy performante repose sur un constat simple : **sans les managers, rien ne s'ancre**. Ils ne sont pas un "public cible", mais un **niveau du dispositif**, responsable du renforcement quotidien.

Les entreprises les plus matures forment d'abord les leaders (modèle DRIVE chez Schneider Electric), s'appuient sur les chefs des ventes comme premiers formateurs (Sarawak) ou intègrent directement les directeurs commerciaux et généraux dans le parrainage du dispositif (AGL).

Un Blueprint solide prévoit donc :

- un parcours dédié aux managers,
- des rituels de suivi,
- des outils simples pour accompagner,
- une cohérence entre ce qui est enseigné et ce qui est piloté.

**Une Sales Academy performante commence toujours par le manager.**



## Une pédagogie orientée pratique, rythme et répétition

Les organisations les plus avancées partagent une conviction : l'apprentissage est un sport.

On progresse par la **pratique**, la **répétition**, la **mise en situation**, la **variété des scénarios**, et surtout par le droit à l'essai.

→ Schindler consacre 60 à 70 % de ses sessions à la pratique.

→ Bouygues privilégie les formats courts et denses.

→ Schneider Electric intègre la simulation assistée par IA pour varier les situations d'entraînement.

Un Blueprint efficace définit :

- un rythme (séquences courtes et régulières),
- des mises en situation systématiques,
- un équilibre entre distanciel/présentiel,
- des formats flexibles pour coller aux agendas.



**Ce n'est pas la durée qui compte : c'est la capacité à répéter.**

## Un système d'ancrage qui combine terrain, outils et rituels

Toutes les organisations partagent la même difficulté : la mise en pratique réelle.

Celles qui réussissent le mieux ont construit un **écosystème d'ancrage** : accompagnements terrain, feedbacks réguliers, micro-learning, challenges internes, observation, certifications ou encore scorecards.

→ Sarawak l'illustre parfaitement : terrain + scorecards + micro-learning + gamification.

→ Bouygues renforce l'ancrage par le travail sur les cas réels.

→ Schneider Electric utilise l'IA comme un espace d'entraînement "sans risque".

**Le Blueprint repose donc sur un principe : l'ancrage n'est pas un module, c'est une organisation.**

## Une articulation avec la stratégie commerciale et les outils business

Les Sales Academy les plus avancées ne vivent pas «à côté» du business : elles sont **connectées au pilotage commercial**.

→ AGL mesure l'impact via son CRM (pipeline, signatures, taux de transformation).

→ Schneider Electric suit la valeur vendue, le cross-selling et l'usage réel des méthodes.

Ces modèles montrent que la formation devient une **source d'information stratégique**, un levier de performance et un support d'arbitrage pour les équipes dirigeantes.

Un Blueprint moderne prévoit :

- des KPI business visibles,
- un lien CRM ↔ formation,
- une mesure de l'adoption réelle,
- un pilotage continu.

**La formation doit nourrir le business, pas le commenter.**

## Une vision culturelle assumée : transformer la manière dont l'entreprise pense la vente

Le dernier pilier est souvent le plus silencieux... mais aussi le plus déterminant.

Les Sales Academy performantes ne se contentent pas de transmettre une méthode : elles déplacent **la manière de penser le rôle commercial**.

→ AGL en est un exemple : il a fallu passer d'une logique de gestion de portefeuille à une logique de développement et de valeur.

→ Schneider Electric transforme la posture vers le value selling et le rôle de conseiller.

→ Sarawak installe une culture où le manager est garant de la progression.

Un Blueprint solide intègre donc :

- une vision claire du rôle commercial,
- un discours cohérent au niveau DG / Direction Commerciale / Managers,
- un travail sur les postures, pas seulement sur les techniques,
- un message culturel constant.

**On ne transforme pas les ventes sans transformer la culture commerciale.**

## Le regard des consultants Mercuri : ce que disent ceux qui accompagnent les Sales Academy au quotidien

Au-delà des témoignages des organisations interviewées, il était essentiel d'intégrer le regard des consultants Mercuri : ceux qui accompagnent, observent, conçoivent et ajustent les Sales Academy depuis des années, parfois depuis plus d'une décennie.

Leurs retours révèlent un ensemble d'insights précieux, issus de missions menées dans l'industrie, la logistique, la banque, la tech, le retail ou les services, en France comme à l'international.

Elles montrent ce que vivent réellement les dispositifs une fois lancés, ce qui les fait réussir, et ce qui les fragilise.

### Un enjeu central : embarquer, fédérer, maintenir le souffle

Pour les consultants Mercuri, une Sales Academy n'est pas seulement un projet de formation. C'est un projet d'adhésion.

Ils insistent sur le fait qu'une Academy ne produit sa pleine valeur que lorsqu'elle devient désirée en interne, lorsqu'elle est perçue non comme une contrainte, mais comme un levier d'évolution, un espace où l'on progresse, où l'on se professionnalise, où l'on trouve un sens renouvelé à son rôle commercial. L'un d'eux résume avec précision :

**« L'Académie doit être un succès interne, pas une corvée obligatoire. »**

Cette notion apparaît chez plusieurs répondants : embarquer les équipes, leur donner envie, créer un élan initial... mais surtout le maintenir dans la durée.

Et c'est précisément là que les projets montrent leurs limites : l'essoufflement.

Les consultants décrivent des dispositifs qui démarrent fort et peinent à durer, non pas faute de contenu, mais faute d'orchestration quotidienne.



## Le management : premier facteur de réussite... et première cause d'échec

Si une idée doit être retenue des réponses des consultants, c'est celle-ci : **le rôle du manager est absolument déterminant.**

Tous, sans exception, mentionnent le **manque d'engagement managérial** comme principal obstacle. Et ce diagnostic rejoint parfaitement celui des organisations interviewées : sans relais, sans accompagnement terrain, sans rituels, sans incarnation du discours dans le quotidien, une Sales Academy reste théorique.

Plusieurs consultants parlent d'un management qui soutient, donne le cadre, incarne la posture, fait vivre la méthode, montre l'exemple. L'un d'eux le dit sans détour :

**« Le rôle des managers est un must have. »**



## Une transformation accélérée : hybridation, personnalisation, data, sales enablement

Les consultants confirment un basculement majeur observé depuis cinq ans.

Les dispositifs les plus efficaces ne reposent plus sur un modèle unique mais sur une **hybridation intelligente** : présentiel et distanciel, collectif et individuel, modules courts et parcours longs, auto-apprentissage et coaching structuré.

Ils parlent également d'une montée en puissance de la **personnalisation** : plus question de proposer un parcours uniforme.

Les équipes attendent des séquences qui collent à leur niveau, leur métier, leur maturité commerciale, leurs rythmes.

Enfin, ces derniers signalent un changement profond de posture : les Sales Academy les plus matures relèvent désormais davantage du **sales enablement** que de la formation ponctuelle. Elles s'inscrivent dans un continuum, soutenu par la donnée et par des outils digitaux capables d'alimenter les managers comme les commerciaux.



## Les vraies difficultés : ancrage, mesure et alignement stratégique

Là encore, les consultants confirment les constats du terrain.

Les défis majeurs qu'ils observent ne se situent pas dans la création des contenus, ni dans l'ingénierie pédagogique, mais dans l'ancrage post-formation et dans la capacité à mesurer réellement l'impact.

Le **manque d'alignement stratégique** figure aussi parmi les difficultés les plus citées : les projets trop "RH", pas assez reliés au business ou aux priorités commerciales, perdent très vite en légitimité et en énergie interne.

Plusieurs consultants évoquent également la **volatilité des priorités business**, les **budgets limités**, ou encore l'incapacité de certains clients à maintenir la dynamique d'apprentissage dans le temps.



## Les conditions de réussite : cohérence, co-construction, sponsoring, preuve d'impact

Lorsque les consultants décrivent les Sales Academy "qui fonctionnent vraiment", certains mots reviennent systématiquement :

**co-construction, pragmatisme, sponsoring, répétition, hybridation, mesure, accompagnement managérial.**

Les projets les plus efficaces sont ceux où l'organisation s'implique : où les contenus sont construits avec les équipes métiers ; où les managers sont formés à leur rôle de coach ; où la direction générale apporte un soutien clair ; où les outils de mesure sont définis avant de commencer ; où les rituels d'équipe prolongent la formation.

Un consultant résume ainsi les trois ingrédients essentiels :

**« Implication managériale, sponsoring DG, et mesure concrète du ROI. »**

## Meilleure pratique émergente : relier la formation à la performance commerciale

Les consultants insistent sur un point que beaucoup d'organisations sous-estiment : la formation n'a plus de valeur si elle n'est pas reliée aux résultats business.

Ils observent un écart important entre les entreprises avancées (AGL, Schneider Electric...) qui relient formation et CRM, et celles qui s'en tiennent encore à des questionnaires de satisfaction à chaud, "qui n'ont que peu de sens" dans une logique de performance.

L'un d'eux prévient :

**« Le danger, c'est d'avoir uniquement des indicateurs de complétion et de satisfaction. »**

### Vision prospective : la Sales Academy de demain



L'un d'eux répond en une phrase qui résume l'avenir :

**« Personnalisée : chaque collaborateur dispose d'un programme sur-mesure. »**

Le regard des consultants Mercuri confirme, nuance et complète celui des organisations interviewées. À travers leurs yeux, une Sales Academy performante est un dispositif à la fois **stratégique, managérial, pratique, hybride et ancré dans le business**. Elle n'est jamais un événement, mais un système vivant, qui doit respirer au rythme de l'entreprise.

## Conclusion & ouverture : les Sales Academy comme moteur d'avenir

À travers les voix de six organisations : Bouygues Construction University, Schindler, Sarawak, LCL, AGL et Schneider Electric, et les regards croisés de plusieurs consultants Mercuri, une idée s'impose : **les Sales Academy sont désormais bien plus que des parcours de formation**. Elles incarnent un changement de paradigme dans la manière dont les entreprises développent leurs forces commerciales, structurent leur stratégie et cultivent leur culture.

Elles deviennent des dispositifs vivants, capables d'aligner les équipes, de créer du rythme, d'installer une posture commune et de relier les compétences à la performance réelle. Ce mouvement n'est pas théorique : il est concret, observable, partagé.

D'ailleurs, **80 % des difficultés rencontrées dans les Sales Academy concernent l'ancrage et l'engagement managérial**, selon les consultants Mercuri interrogés. Un chiffre qui résume à lui seul le défi central, mais aussi la clé de réussite durable.

Ce livre blanc révèle également une convergence rare : qu'il s'agisse d'un grand groupe industriel, d'un acteur bancaire, d'une équipe B2B ou d'une organisation internationale, les leviers de réussite sont les mêmes : un management impliqué, des formats ancrés dans le réel, un dispositif hybride, une mesure d'impact structurée et une vision culturelle assumée.

Ce mouvement ne fait que commencer. Avec l'IA, les données, le sales enablement et les approches personnalisées, les Sales Academy sont appelées à devenir encore plus stratégiques. Elles seront moins des programmes que des **écosystèmes continus**, moins des actions ponctuelles que des **capteurs permanents** de progression, moins des lieux de transmission que des **infrastructures de transformation collective**.

Les organisations qui réussiront demain seront celles qui auront compris que la formation n'est plus un geste RH, mais un accélérateur de performance, de culture et de croissance.

Comme le rappelle Clayton Christensen (Harvard Business School) :

**« Les organisations gagnent leur avantage non pas en apprenant plus vite, mais en apprenant plus profondément. »**

## Remerciements & Crédits

Ce livre blanc n'aurait pas pu voir le jour sans la disponibilité, la transparence et l'implication des professionnelles et professionnels qui ont accepté de partager leur expérience. Nous tenons à exprimer notre gratitude à chacune et chacun d'entre eux pour la richesse de leurs témoignages.

### Nos remerciements les plus sincères à :

- **Marina Bret**, Responsable Formation – Population Commerce / Business Development, Bouygues Construction University
- **Thomas Guilhot-Gaudeffroy**, Directeur Commercial – Installations Existantes, Schindler France
- **Pierre Dugats**, Directeur des Ventes / Responsable Formation, Sarawak
- **Béatrice Haddadj**, Responsable Formation – Marché des Entreprises & Institutionnels, LCL
- **Frédéric Demarcq**, Directeur de la Formation, AGL / Groupe MSC
- **Samer El Kasm**, Head of Commercial Excellence Academy (Sales, Marketing & Solutions), Schneider Electric

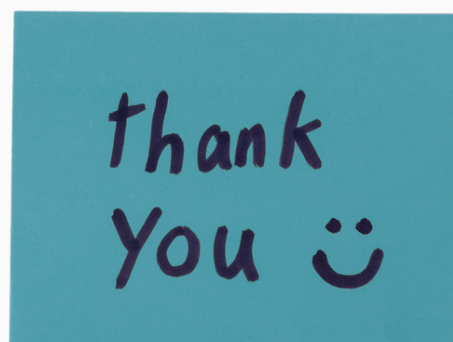
Leurs contributions ont été essentielles pour donner vie à cette étude et éclairer, par le terrain, ce qui compose réellement une Sales Academy performante.

Nous remercions également les **consultants Mercuri** qui ont partagé leur regard d'experts à travers le questionnaire interne.

Leurs insights ont permis de croiser les perspectives, d'affiner l'analyse et de confirmer les mécanismes qui rendent une Sales Academy durable et impactante.

Enfin, merci aux équipes Mercuri qui œuvrent chaque jour au développement des forces commerciales de nos clients, et à toutes celles et ceux qui liront ce livre blanc.

Puisse-t-il inspirer, éclairer et accompagner vos propres transformations.



# Sources & Références

## Entretiens réalisés pour ce livre blanc

- Marina Bret – Bouygues Construction University
- Thomas Guilhot-Gaudeffroy – Schindler France
- Pierre Dugats – Sarawak
- Béatrice Hadjadj – LCL
- Frédéric Demarcq – AGL / Groupe MSC
- Samer El Kasm – Schneider Electric

Entretiens réalisés entre janvier et février 2026 dans le cadre de l'étude.

## Insights internes Mercuri

- Résultats du questionnaire consultants Mercuri sur les enjeux, succès et perspectives des Sales Academy.

## Références externes mobilisées

- McKinsey & Company – Analyses sur la transformation commerciale
- Gartner – State of Sales / rôle du management
- Training Industry – Évolutions des formats pédagogiques
- Deloitte / Bersin – Cultures d'apprentissage & ROI
- MIT Sloan Management Review – Apprentissage continu
- Harvard Business Review – Posture & performance commerciale
- Forrester – Compétences hybrides & évolution du rôle commercial

## Méthodologie

### Étude qualitative croisant :

- 6 entretiens approfondis avec des organisations clientes,
- 1 enquête interne auprès des consultants Mercuri,
- une analyse des tendances marché via publications externes.

Merci d'avoir pris le temps de parcourir ce livre blanc.

Si vous souhaitez aller plus loin, structurer votre propre Sales Academy, accélérer la montée en compétence de vos forces commerciales ou repenser votre dispositif d'accompagnement, nous serons ravis d'échanger avec vous.

**Vous souhaitez booster votre performance commerciale ?**

**PRENONS RENDEZ-VOUS**

Vous pouvez également nous joindre directement :

**+33 1 47 32 93 93**

**[contact@mercurifr.com](mailto:contact@mercurifr.com)**

Mercuri International accompagne les organisations dans la transformation de leurs pratiques commerciales depuis plus de 60 ans.

Nous serons heureux d'explorer avec vous les leviers de performance les plus adaptés à vos enjeux.

**Grow your people  
Grow your business**