



Livre blanc – Mercuri International

2026 : Comment les leaders commerciaux créent de l'élan malgré la pression

L'état d'esprit des forces commerciales B2B en Europe
France · Benelux · DACH · Royaume-Uni

Ce livre blanc s'appuie sur une étude conduite auprès d'environ 300 décideurs commerciaux européens issus de tous les secteurs majeurs.



MERCURI
international

Sommaire

Introduction	1
De la réaction à la résilience : le basculement 2025 → 2026	2
Pourquoi la performance passée n'explique plus les perspectives 2026	3
Les leaders ne pilotent plus avec leurs résultats	4
La préparation interne comme boussole	5-6
Enseignement clé	7
Les pressions externes	8-9
Pourquoi ces trois pressions comptent plus que les autres	10
Quatre Europe commerciales	11
Le cas de la France	12
Secteurs : où la confiance s'ancre... et où elle s'érode	13
De l'ambition à l'action : les initiatives stratégiques	14
Leadership dans le décalage : quatre leçons pour ceux qui pilotent sans visibilité	15
Conclusion — De la résilience structurée à l'élan maîtrisé	16

INTRODUCTION

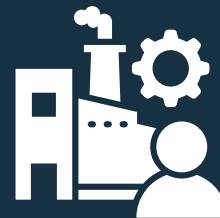
Ce livre blanc s'appuie sur une étude conduite auprès d'environ **300 décideurs commerciaux européens** issus de tous les secteurs majeurs, interrogés en France, au Benelux, dans la région DACH et au Royaume-Uni. Leur témoignage révèle comment les leaders commerciaux parviennent à créer de l'élan malgré un contexte marqué par la volatilité de la demande, la pression sur les prix et l'hésitation accrue des clients.

Cette édition 2026 apporte un éclairage unique sur la manière dont **les organisations reconstruisent leur confiance**, structurent leur résilience et transforment une année 2025 difficile en un point d'appui stratégique.



69%

n'ont pas atteint
leurs objectifs 2025



10+

secteurs analysés



~300

leaders commerciaux
interrogés



4

régions européennes

1 → 7

Comment lire les données de ce rapport ?

Tous les indicateurs, performance passée des organisations, état d'esprit des équipes et perspectives de croissance, sont mesurés sur une échelle de 1 (très dégradé) à 7 (excellent). Cette échelle unique permet de comparer directement les résultats entre régions, secteurs et années.

De la réaction à la résilience : le basculement 2025 → 2026

L'année 2025 n'a pas été marquée par un choc brutal, mais par une accumulation de frictions qui ont progressivement ralenti l'élan commercial dans toute l'Europe. Les cycles de décision se sont allongés, la demande est devenue plus irrégulière, et les équipes commerciales ont dû composer avec une pression croissante sur les prix et une hésitation marquée des clients. Malgré cela, l'étude réalisée montre que les organisations ne se sentent pas en situation d'effondrement : elles se considèrent avant tout sous pression, mais encore capables de se réorganiser et de rebondir.

Ce qui frappe dans les entretiens menés auprès des décideurs, c'est la lucidité avec laquelle ils décrivent l'année écoulée.

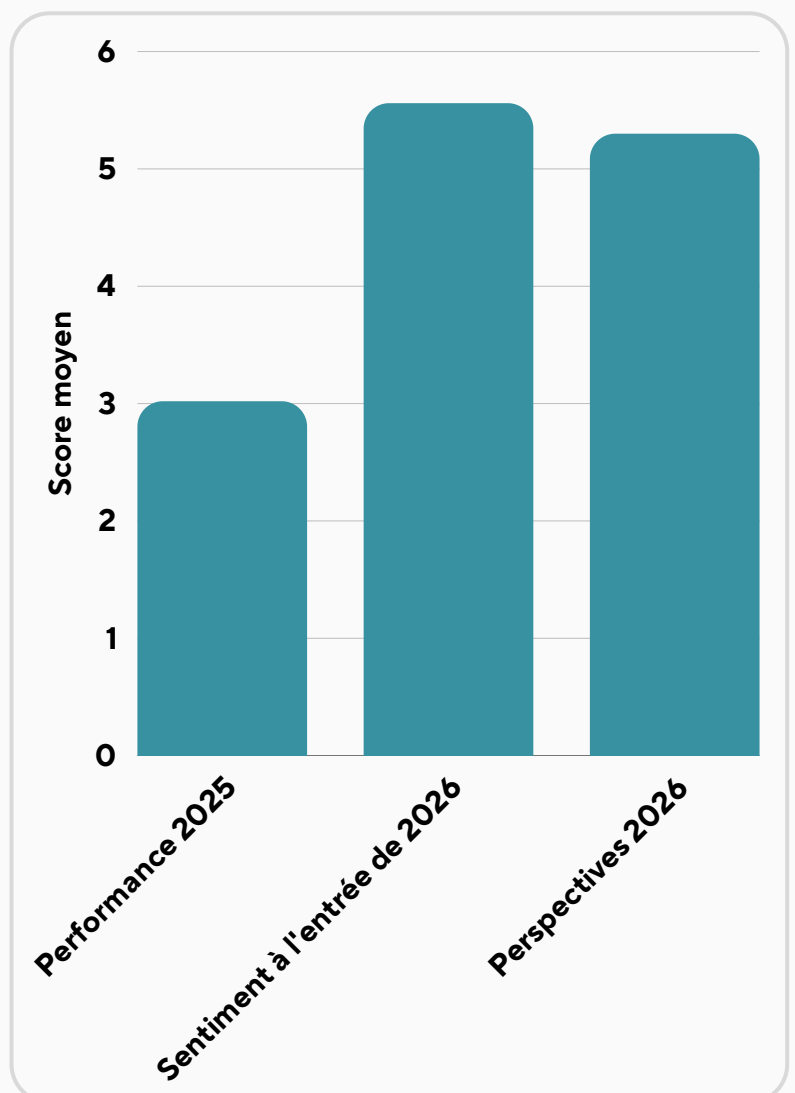
Plutôt que de parler d'une crise ou d'une rupture, ils évoquent une année de frottements, où les difficultés se sont additionnées jusqu'à rendre la progression plus laborieuse. Pourtant, cette perception n'a pas entamé la confiance globale. **Les leaders considèrent que leur contre-performance n'est pas le reflet de leur potentiel, mais le résultat d'un environnement complexe et changeant. Et surtout : ils affirment comprendre précisément où les points de friction se situent.**

Le moral remonte malgré une année difficile

C'est de là que naît le basculement vers 2026.

Loin d'un climat de résignation, l'année s'ouvre sur une posture nouvelle :

la volonté de renforcer ce qui est contrôlable, plutôt que de subir ce qui ne l'est pas. Les directions commerciales mettent davantage l'accent sur la préparation interne, la qualité des routines, la fiabilité des données et la cohérence managériale. Des leviers qui redonnent de la lisibilité aux équipes, même dans un contexte incertain.



Pourquoi la performance passée n'explique plus les perspectives 2026

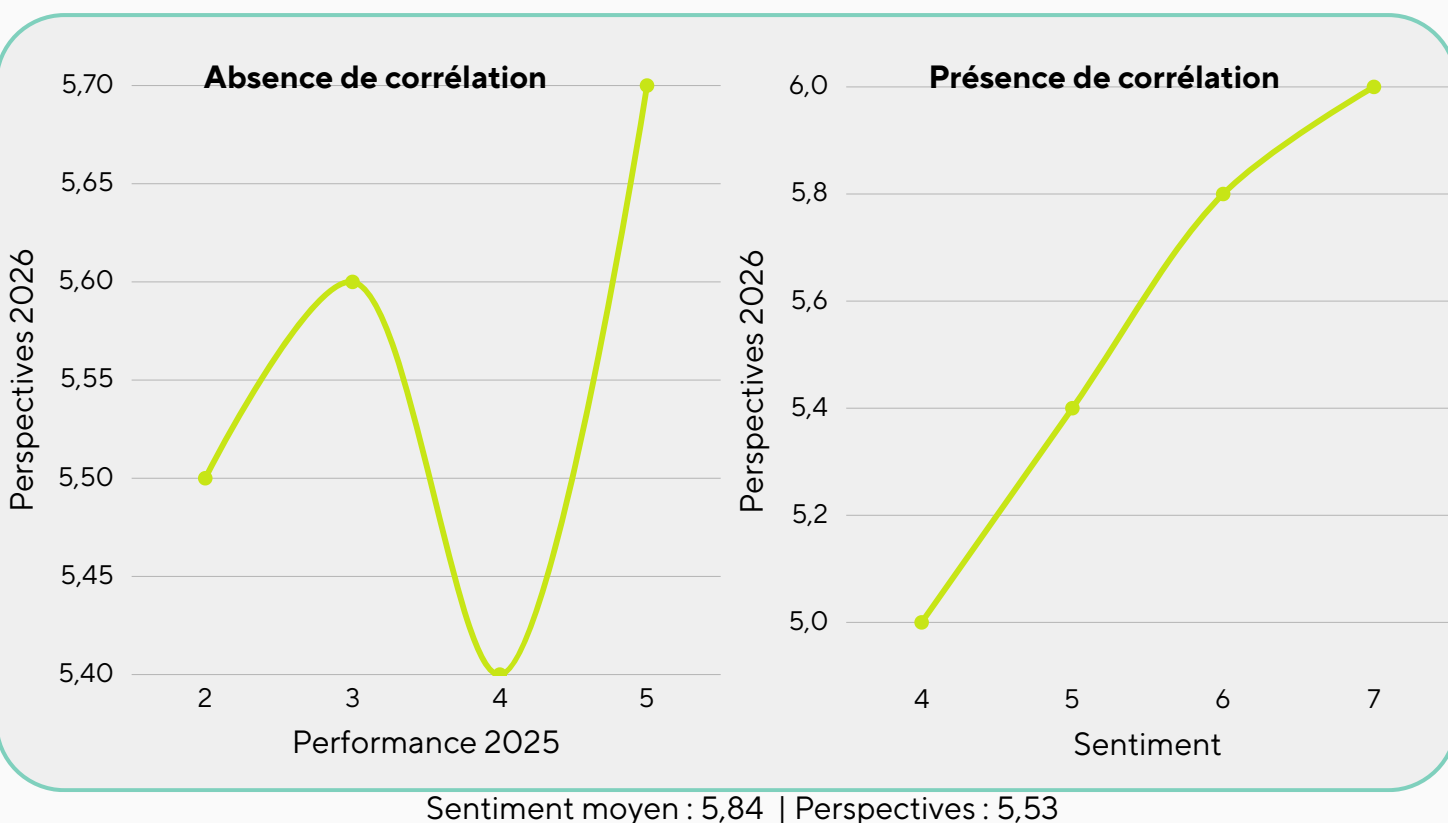
Si 2025 avait suivi les logiques habituelles, les entreprises les plus performantes auraient abordé 2026 avec confiance, tandis que celles en difficulté auraient avancé avec prudence. Or, c'est l'inverse qui apparaît : **la performance passée n'a plus de valeur prédictive**. La relation entre résultats 2025 et perspectives 2026 est quasi inexistante, preuve que les deux dimensions ne se répondent plus réellement.

Cette déconnexion surprend car elle contredit les réflexes classiques du pilotage commercial, longtemps fondés sur l'idée que la trajectoire future prolonge les résultats récents. Mais le contexte 2025 a bouleversé cette logique : cycles d'achat allongés, demande instable, validations client plus nombreuses, pressions économiques diffuses. Les résultats reflètent davantage l'environnement que la capacité réelle des organisations.

Les données illustrent ce renversement : des entreprises ayant manqué leur cible 2025 entrent en 2026 avec de fortes perspectives, soutenues par un moral solide et un système interne renforcé ; à l'inverse, plusieurs organisations performantes l'an passé se projettent avec prudence, exposées à une intensification de la pression prix, de la lenteur des cycles ou de l'instabilité de la demande.

En clair : la performance ne sert plus de boussole. Elle n'indique que le passé, alors que **la confiance et les perspectives reposent désormais sur le niveau de maîtrise interne et la capacité de l'organisation à absorber un contexte imprévisible**.

Ce qui explique les perspectives commerciales en 2026



Les leaders ne pilotent plus avec leurs résultats, mais avec leur niveau de préparation.

Les leaders commerciaux européens l'ont compris, parfois malgré eux. Ils ne lisent plus leur dynamique selon ce qu'ils viennent de réaliser, mais selon **le niveau de maîtrise interne dont ils disposent pour affronter ce qui arrive**. Ce changement de paradigme explique à lui seul pourquoi les perspectives 2026 se structurent autour d'un nouveau pilier : la perception de préparation, bien plus que le résultat comptable. Ce glissement s'illustre dans le rapport par un graphique clé, celui qui met en relation performance et perspectives. Il révèle une réalité nette : **les points sont dispersés, sans tendance claire**.

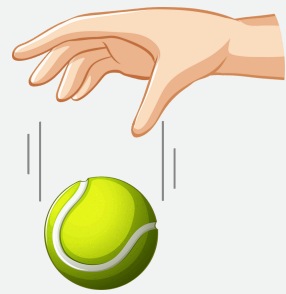


Certaines organisations très en retard sur leur plan se situent haut en perspectives, tandis que d'autres, pourtant performantes, anticipent un recul. La donnée brute confirme ce que les leaders expriment : pour 2026, **le passé ne dit plus rien de l'avenir**. Seules comptent la solidité du système, la cohérence des décisions, la discipline des routines et la capacité à absorber la volatilité.

En réalité, la performance passée devient même parfois un piège. Les organisations qui ont réussi en 2025 peuvent se montrer **trop confiantes** dans leur approche, au risque d'être moins réactives face à la dégradation de la demande ou à la montée de la pression prix. À l'inverse, les entreprises qui ont souffert en 2025 ont souvent lancé un travail interne plus profond : nettoyage du pipeline, renforcement des rituels, clarification des priorités, réallocation des ressources. **Elles arrivent donc à l'entrée de 2026 plus solides que leurs résultats ne l'indiquent**.



Le déplacement du centre de gravité : la préparation interne comme boussole



À l'issue de 2025, un message revient chez les directions commerciales : **on ne peut plus stabiliser l'activité en regardant le marché, il faut la stabiliser depuis l'interne**. C'est ce déplacement du centre de gravité qui explique la remontée du moral à l'entrée de 2026 : les équipes se sentent davantage prêtes, non parce que l'environnement s'est simplifié, mais parce que leurs propres systèmes sont devenus plus lisibles, plus prévisibles, plus maîtrisés. Autrement dit, **la préparation remplace la prédiction comme boussole de pilotage**.

Concrètement, ce basculement s'articule autour de quatre piliers d'exécution qui transforment le climat interne et, par ricochet, les perspectives :

Les pourcentages ci-dessous reflètent les réponses de 300 décideurs commerciaux interrogés sur les principaux leviers à renforcer pour réussir 2026, sur le plan commercial comme financier.

Rituels commerciaux

27%

Donnée Fiable

25%

Segmentation active

24%

Cohérence Managériale

24%

1. Des rituels commerciaux réguliers, cadencés et utiles

27%

Les revues d'opportunités, l'inspection structurée du pipeline, les points d'équipe courts et fréquents, la gestion des comptes clés et la revue de couverture cessent d'être des cérémoniaux formels : ils deviennent **des rendez-vous d'alignement où l'on tranche, réalloue et clarifie**. Cette prévisibilité réduit l'anxiété liée à l'incertitude ; elle crée un rythme commun qui stabilise l'exécution au quotidien. Les organisations qui ont **musclé ce socle** affichent **un sentiment plus élevé et des perspectives 2026 plus solides**, indépendamment de leur score 2025.



25%

2. Une donnée commerciale propre, vivante et exploitable

La **fiabilité du CRM** (dédoublonnage, hygiène pipeline, dates réalistes, probabilités recalibrées) devient un **amortisseur de volatilité** : quand la demande est erratique, **la donnée interne** donne la vue d'ensemble et permet de décider vite. Les leaders rapportent **des prévisions plus "propres"** et moins de gonflement artificiel des pipelines, ce qui renforce la confiance managériale et **évite les à-coups** dans les arbitrages de fin de trimestre.



3. Une segmentation qui vit dans le terrain, pas dans un slide

La segmentation ne doit pas rester figée dans une présentation annuelle. Les organisations les plus solides la révisent régulièrement, la challengent en revue pipeline et l'ajustent selon les signaux terrain. **Cette discipline de focalisation évite la dispersion des ressources et permet aux équipes de concentrer leur énergie là où le potentiel est réel** (c'est un levier décisif quand la demande est erratique et les cycles s'allongent).

24%



24%

4. Une cohérence managériale visible

Dans les organisations où **les décisions sont rapides, stables et alignées avec les priorités**, le moral se maintient même sous pression. À l'inverse, les revirements fréquents ou des messages contradictoires dégradent immédiatement le sentiment, quels que soient les chiffres. En 2026, la cohérence (dire la même chose, dans la même direction, sur la durée) vaut autant qu'un point de croissance de pipeline.



Enseignement clé – corrélations 2026

Deux variables ont été mises en relation avec les perspectives 2026. Les résultats renversent les logiques classiques du pilotage commercial.

Notre étude révèle un renversement majeur. La corrélation entre performance 2025 et perspectives 2026 est quasi nulle ($r = 0,08$) : savoir qu'une entreprise a bien ou mal performé l'an dernier ne dit rien de son avenir. En revanche, la corrélation entre le sentiment interne et les perspectives est six fois plus forte ($r = 0,49$). Autrement dit, **c'est la perception de maîtrise interne, routines, données, cohérence managériale, qui prédit désormais les perspectives, pas les résultats passés.**

R= 0,08

Performance 2025 → Perspectives
Aucun lien

VS

R= 0,49

Sentiment → Perspectives
Lien fort

Ce constat a une implication directe pour les dirigeants : les tableaux de bord de fin d'année ne suffisent plus à orienter la stratégie. Ce qui compte, c'est la manière dont les équipes perçoivent leur propre niveau de préparation. Une organisation qui se sent outillée, alignée et disciplinée dans ses routines aborde 2026 avec des perspectives solides, même si ses chiffres 2025 étaient en retrait.

À l'inverse, une entreprise performante mais dont le système interne est fragile, données peu fiables, messages managériaux contradictoires, segmentation figée, **risque de perdre l'élan acquis.**

Les leaders ne pilotent plus avec leurs résultats, mais avec leur niveau de préparation. **Le passé ne dit plus rien de l'avenir, seules comptent la solidité du système et la discipline des routines.**



Changement de posture : trois principes directeurs

Incertitude acceptée

Agir malgré l'incertitude, plutôt que d'attendre qu'elle se dissipe.

Compétences universelles

Investir dans des compétences utiles dans toutes les conditions de marché.

Système robuste

Construire un système qui absorbe les turbulences sans réinventer la stratégie.

Pressions externes :

ce qui pèse vraiment sur les organisations en 2026

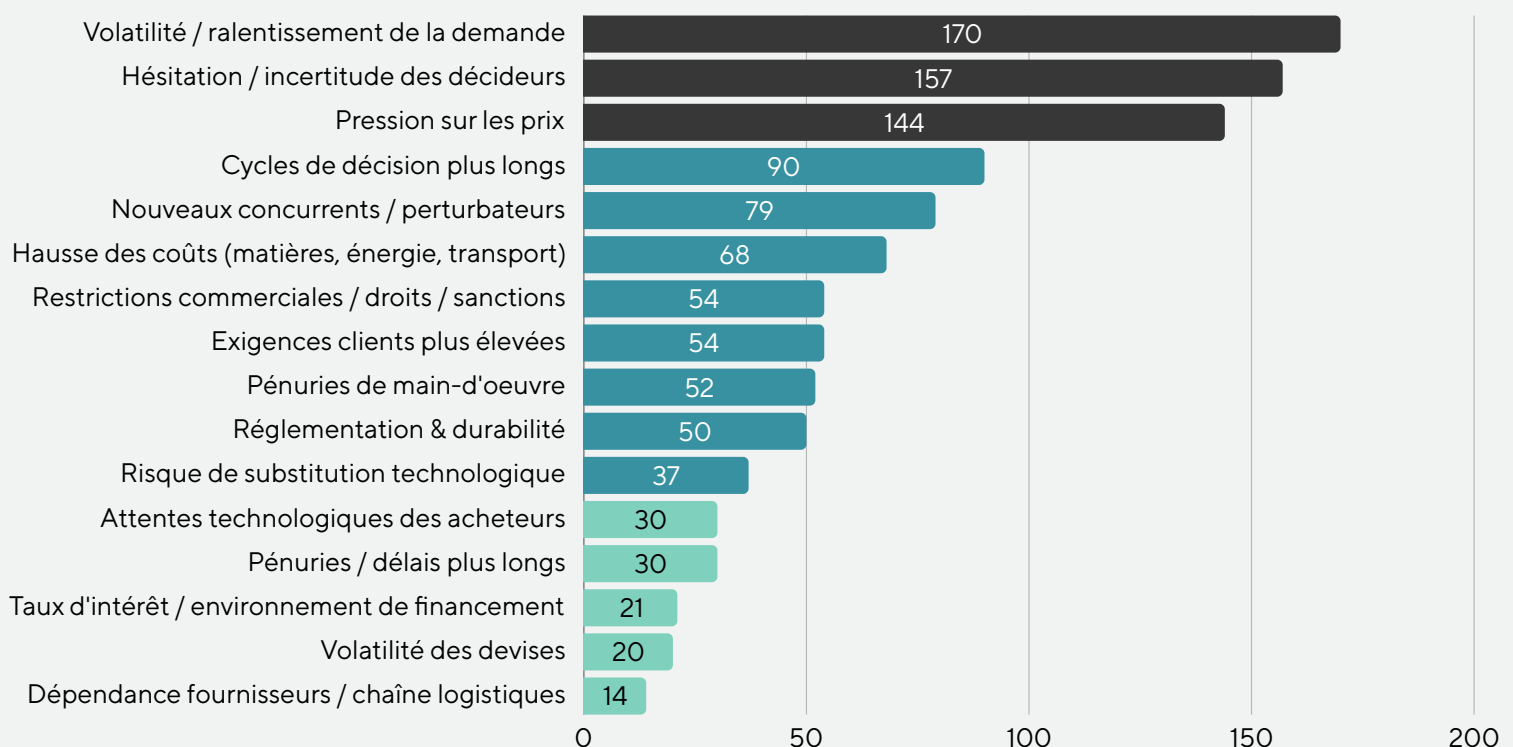
Pour comprendre l'état d'esprit des équipes commerciales en 2026, il ne suffit pas d'observer leurs résultats : il faut regarder la nature des pressions auxquelles elles sont confrontées. L'étude menée auprès d'environ 300 décideurs commerciaux européens révèle un paysage où les organisations déclarent 16 pressions externes différentes, mais où **seulement trois d'entre elles influencent réellement la confiance, la vitesse d'exécution et les perspectives de croissance** : la volatilité de la demande (170 occurrences), l'hésitation des décideurs (157) et la pression sur les prix (144). Ces trois facteurs ont été cités dans plus de la moitié de toutes les réponses recueillies, ce qui en fait de loin les pressions les plus partagées de l'étude.

Ces pressions se distinguent par un point commun essentiel : **elles touchent directement la capacité à générer du revenu**. Là où la concurrence ou les considérations politiques créent un bruit de fond, ces trois forces viennent frapper le cœur du modèle commercial : la demande, la valeur et la décision client.



16 pressions externes

déclarées par les décideurs commerciaux européens en 2026



1 - La volatilité de la demande

La pression la plus déstabilisante

170 occurrences – pression n°1



La demande s'est révélée plus erratique que jamais en 2025. Certains segments montrent des poches d'activité sporadiques, d'autres s'essouffent brutalement, et la visibilité est devenue extrêmement courte. C'est la pression la plus citée par les décideurs, toutes régions confondues.

Elle entraîne mécaniquement un effet domino : pipelines gonflés artificiellement, cycles qui s'allongent, stress accru sur les prévisions, et arbitrages internes plus prudents. **Sans stabilité dans la demande, il n'y a plus de trajectoire claire.**

2 - L'hésitation des clients

La pression invisible qui ralentit tout

157 occurrences – pression n°2



Les clients hésitent, reportent, ajoutent des niveaux de validation, changent les règles de décision en cours de route. Les directions commerciales évoquent un climat marqué par la prise de risque affaiblie, la prudence budgétaire et une multiplication des parties prenantes.

L'effet est immédiat : les cycles s'allongent, parfois de plusieurs semaines ; l'engagement client varie brusquement ; et la prévisibilité s'effrite. **Cette hésitation est l'une des raisons majeures pour lesquelles les pipelines "paraissent pleins" mais avancent lentement.**

3 - La pression sur les prix

Une tension structurelle qui érode les marges

144 occurrences – pression n°3



Dans un contexte où les coûts internes augmentent, où les alternatives low-cost se multiplient et où les acheteurs deviennent plus exigeants, le rapport de force se déséquilibre. Les équipes doivent justifier davantage la valeur, défendre plus fermement les tarifs et affronter des négociations plus longues.

Cette pression n'est pas seulement financière : elle grignote l'énergie, alourdit les deals et diminue la vitesse de réalisation.

Pourquoi ces trois pressions comptent plus que les autres

L'étude classe les 16 facteurs externes en quatre grandes familles :

Economiques

Clients

Concurrence

Politiques

Mais les analyses montrent clairement que **ce sont les pressions économiques qui ont l'impact le plus fort sur les perspectives 2026**. Elles représentent la première source de préoccupation dans chaque région :

37,6%

Royaume-Uni

31,4%

Benelux

30,3%

DACH

28,9%

France

À l'inverse, les pressions concurrentielles sont perçues comme structurelles, donc moins anxiogènes; les pressions politiques ne deviennent critiques que dans certains secteurs très réglementés.

Niveau	Occurrences	Ce que ça représente	Exemples
Pressing	553	Bloquant immédiat sur le revenu	Volatilité demande, pression prix, hésitation clients
Important	247	Friction sans blocage	Nouveaux concurrents, hausse des coûts, réglementation ESG
Pertinent	161	À surveiller, peu impactant court terme	Attentes technologiques, risque substitution
Niche	77	Effets spécifiques à certains secteurs	Volatilité devises, dépendance fournisseurs

Ce qui déstabilise réellement les organisations n'est pas la quantité de turbulences, mais leur **proximité avec le business** : quand elles touchent au revenu, au prix, au cycle, elles frappent au cœur.

Quatre Europe commerciales : quatre lectures d'un même contexte

Les pressions externes sont largement communes à l'ensemble du continent, mais les postures régionales diffèrent de manière spectaculaire. Ce ne sont pas les conditions du marché qui expliquent les écarts de perspectives : **c'est la manière dont chaque région interprète ces mêmes signaux.**

Échelle de 1 (très dégradé) à 7 (excellent)

Région	Performance 2025	Sentiment 2026	Perspectives 2026	Posture
Royaume-Uni	3,26 / 7 Meilleure d'Europe	6,42 / 7 Confiance élevée	5,71 / 7 Optimisme solide	Discipline offensive
Benelux	2,82 / 7 La plus faible d'Europe	6,06 / 7 Confiance forte	6,15 / 7 La plus haute d'Europe	Rebond optimiste
France	3,00 / 7 Dans la moyenne	5,59 / 7 Confiance modérée	5,11 / 7 Prudence assumée	Réalisme methodique
DACH	2,85 / 7 En retrait	5,26 / 7 La plus basse d'Europe	5,08 / 7 La plus basse d'Europe	Prudence industrielle

Royaume-Uni

Discipline offensive



Le triptyque le plus solide d'Europe.
Routines structurées, arbitrages rapides, segmentation active.

L'incertitude ne paralyse pas les équipes britanniques ; elle accélère certains choix.

Benelux

Rebond optimiste



Le paradoxe le plus frappant : performance la plus faible, perspectives les plus élevées.

Les équipes interprètent leur contre-performance comme un incident conjoncturel, pas un signal structurel.

France

Réalisme methodique



Complexité client la plus élevée d'Europe (38,6% de pressions acheteurs).

La confiance ne vient pas de la performance passée, mais de la solidité des fondations internes.

DACH

Prudence industrielle



Coûts élevés, tension énergétique, commandes en recul.

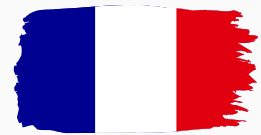
La priorité va à la maîtrise des risques et au pricing avancé.

Le marché ne dit rien par lui-même.

C'est **l'interprétation managériale** qui crée ou détruit la confiance.

La France :

le réalisme méthodique face à la complexité client



Performance 2025

3,00

/7

Dans la moyenne

Sentiment 2026

5,59

/7

Confiance modérée

Perspectives 2026

5,11

/7

Prudence assumée

La France présente en 2026 un profil singulier : une performance dans la moyenne européenne, mais un sentiment et des perspectives en retrait, qui reflètent moins un manque de compétence qu'un environnement particulièrement exigeant côté client.

Avec 38,6% des pressions liées aux acheteurs, la France fait face à la **complexité client la plus élevée d'Europe.**

Les équipes commerciales françaises font face à des cycles de décision longs, une multiplication des parties prenantes et des clients de plus en plus averses au risque. À cela s'ajoutent une demande intérieure affaiblie et une complexité réglementaire persistante.

38,6%

Pressions liées aux acheteurs

13,7%

Sensibilité accrue aux prix

10% +

Acquisition nouveaux clients = priorité n°1

7,6

Initiatives pilotées en parallèle

La réponse française : méthodique plutôt qu'offensive

Rituels commerciaux renforcés – cadence, inspection pipeline, revues structurées

Contrôle rigoureux du portefeuille – hygiène CRM, nettoyage pipeline, données fiables

Décisions managériales alignées – stabiliser avant d'accélérer

Pas d'optimisme de façade, mais une **préparation structurée** pour transformer la pression client en levier de croissance.

Secteurs : où la confiance s'ancre... et où elle s'érode

Les secteurs présentent des contrastes encore plus marqués que les régions. Ces divergences ne reflètent pas seulement les résultats 2025, mais surtout **la stabilité structurelle du modèle, la visibilité de la demande et la maturité des transformations en cours.**

Quatre postures se dégagent : les secteurs stables qui peuvent accélérer (Pharma, Banques), ceux en transition qui ancrent l'exécution (Transport, Services pro), les prudents qui surveillent les signaux (IT, Construction), et ceux sous pression où **les actions structurelles sont les plus urgentes** (Métallurgie, Automobile, Retail).

Échelle de 1 (très dégradé) à 7 (excellent)

Secteur	Performance 2025	Sentiment 2026	Perspectives 2026	Posture
Pharma, Santé & MedTech	3,23 / 7	6,15 / 7	6,46 / 7	Stable & confiant
Banques & Sces financiers	2,80 / 7	7 / 7	5,60 / 7	Stable & confiant
Transport & Logistique	2,86 / 7	6,14 / 7	5,43 / 7	En transition
Services professionnels	-	5,77 / 7	5,16 / 7	En transition
IT & Télécoms	-	5,47 / 7	4,82 / 7	Prudent mais solide
Construction & Trades	-	5,26 / 7	5,42 / 7	Prudent mais solide
Retail / Wholesale	-	4,90 / 7	5,07 / 7	Sous pression
Automobile & Fournisseurs	-	4,62 / 7	4,38 / 7	Sous pression
Métallurgie & Métaux	2,00 / 7	4,57 / 7	5,86 / 7	Sous pression

La confiance n'est pas proportionnelle à la performance, mais à **la stabilité structurelle** du modèle et à la capacité à absorber la volatilité.

De l'ambition à l'action : faire moins, mais mieux



L'étude révèle un paradoxe surprenant : les organisations les plus performantes ne cherchent pas à multiplier les initiatives, elles en activent même moins que les autres.

7,5
moyenne
européenne

7,0
top performers

En moyenne, les directions commerciales pilotent 7,5 initiatives en parallèle. Pourtant, les entreprises qui ont dépassé 110% de leurs objectifs n'en pilotent que 7,0.

L'hyperactivité disperse, la sélection construit.

Trois axes dominant la scène commerciale en 2026



Commerce pur

Acquisition nouveaux clients, segmentation, cross-sell, réactivation de comptes dormants

**Générer de l'élan
à court terme**



Valeur & offre

Vente de solutions, preuve ROI, proposition de valeur par segment

**Protéger les marges
et le rapport de force prix**



Excellence commerciale

Hygiène CRM, coaching, routines, IA, optimisation des processus

**Cohérence
et performance durable**



L'angle mort

Les leviers les plus transformants sont les moins utilisés : pricing avancé, refonte de la couverture, activation partenaires, analyses win/loss.

Des projets sensibles, mais ceux qui transforment réellement la compétitivité.



Bonne pratique

Trois priorités absolues, le reste est secondaire. Aucune initiative sans ancrage dans les routines.

La performance durable est une affaire de sélection, pas de volume.

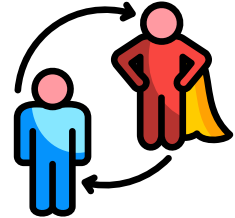
Leadership dans le décalage :

quatre leçons pour ceux qui pilotent sans visibilité

69% des organisations interrogées ont manqué leur cible 2025, et pourtant elles abordent 2026 avec une confiance que les chiffres seuls ne justifient pas. **Les organisations ont cessé de se raconter l'avenir à partir du passé récent.**

1 Transformer l'optimisme en préparation

L'espoir sans équipement est une posture, pas une stratégie.
Équiper les équipes en outils, contenus de vente et processus robustes.



2 Mesurer ce qui génère l'élan

Passer des indicateurs retardés aux indicateurs avancés.
Qualité pipeline, engagement client, vitesse de stade.



3 Diriger avec calme, pas avec confort

Refuser la sur-promesse. Construire la confiance dans la clarté des priorités et la cohérence managériale dans la durée.



4 Agir avant la clarté complète

Les 553 occurrences de pressions majeures ne se dissiperont pas en attendant. Réduire les initiatives, renforcer la profondeur d'exécution.



Dans un monde où le sentiment donne l'orientation,
le leadership donne le cap.

Conclusion :

De la résilience structurée à l'élan maîtrisé

La grande leçon de 2025 n'est pas que les organisations ont souffert. **C'est qu'elles ont su faire la différence entre souffrir et céder**, en construisant un système interne capable d'absorber l'imprévisible.

Ce basculement, de la réaction subie à la résilience structurée, est la trame commune de tout ce que l'étude révèle. Partout, le même signal :

**Des initiatives
mieux choisies**

**Mieux ancrées
dans les routines**

Mieux exécutées

2026 ne sera pas une année facile. Mais cette préparation, c'est précisément ce qui transforme la pression en élan.



**La performance dépend de la discipline collective.
Le leadership transforme la confiance en mouvement.**

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

Si vous souhaitez aller plus loin et transformer les enseignements de cette étude en actions concrètes pour vos équipes commerciales, 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

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**