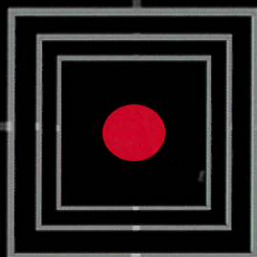


FLORIAN MANTIONE

**COMMENT RECRUTER DES  
VENDEURS ... QUI VENDENT**



EDITIONS ATHENA-PARIS

**FLORIAN MANTIONE**

**COMMENT RECRUTER DES  
VENDEURS... QUI VENDENT**

**EDITIONS ATHENA-PARIS**

## LES AUTEURS

Cet ouvrage est le fruit de deux expériences :  
Celle de **Florian MANTIONE** qui recrute et forme des commerciaux depuis 1976,  
et celle de **Géraldine VALERO**, docteur ès Sciences de Gestion, qui a formalisé des  
procédures de recrutement en y apportant la rigueur et la déontologie de l'universitaire.

Ces deux expériences sont complétées par celles d'**Augustin VALERO** et de **Loïc  
DOUYERE** qui dirigent désormais le Florian Mantione Institut et dont les compétences en  
nouvelles technologies ont bouleversé les méthodes de travail du Cabinet.

Les nombreuses références aux outils utilisés par le Florian Mantione Institut doivent  
plus être comprises comme des supports d'expérience et de réflexion  
que comme des éléments promotionnels.

Tout lecteur pourra ainsi acquérir facilement ce savoir-faire abondamment illustré  
d'exemples.

## SOMMAIRE

<b>Précisions.....</b>	<b>11</b>
Plus qu'une introduction, une remise en question des idées reçues .....	12
1) Le recrutement des vendeurs : un marché paradoxal.....	13
2) Il existe des gisements de commerciaux.....	14
3) A chaque vente correspond un profil.....	15
4) Votre entreprise aide-t-elle ses commerciaux à vendre ? .....	19
5) Présentation de notre méthodologie.....	20
<b>I - Le recrutement, un outil de management dans l'entreprise .....</b>	<b>23</b>
1) Eviter de recruter un clone.....	24
2) Repenser l'organigramme.....	25
3) Créer ou formaliser des règles du jeu .....	27
4) Eviter de considérer le recrutement comme un problème de candidat .....	28
5) Ne pas subir, mais anticiper .....	29
6) Constituer un vivier de candidats.....	29
7) Inventer un nouveau style de vivier de candidats commerciaux .....	30
8) Inventer une organisation décloisonnée.....	31
9) Former ses collaborateurs à trois métiers .....	31
10) Inventer une nouvelle structure de soutien .....	33
<b>II - Internet et le temps ou comment chiffrer le coût d'un recrutement ...</b>	<b>35</b>
1) L'impact d'Internet dans la révolution qui a bouleversé le recrutement .....	36
2) Calculez votre budget temps.....	41
3) Planifiez la procédure de recrutement .....	43
4) Planifiez, aidez les candidats à gérer leur temps et le votre .....	44

III -	Le diagnostic : l'indispensable préalable à tout recrutement.....	45
	1) Qui est l'entreprise qui recrute ?.....	46
	2) Quelle est l'histoire de l'entreprise ?.....	47
	3) Qui fait quoi dans l'entreprise ?.....	48
	4) Le style de management et les valeurs de l'entreprise.....	49
	5) Les relations inter-services et inter-individuelles .....	50
IV -	Bien définir le poste à pourvoir.....	52
	1) Réussir la greffe.....	53
	2) L'audit de l'environnement du poste à pourvoir .....	53
	3) Les bonnes questions à se poser .....	54
	4) Les bonnes réponses à apporter.....	56
	5) La rédaction de la fiche de poste .....	58
V -	Pour trouver des candidats, il suffit de les chercher .....	64
	1) Créer un flux continu de candidatures .....	65
	2) Susciter des candidatures spontanées .....	66
	3) Etablir une relation de qualité.....	67
	4) Comment bien gérer les candidatures spontanées .....	67
	5) Débaucher des candidats chez les concurrents ? .....	69
	6) Les demandes d'emploi dans la presse spécialisée.....	70
	7) Les CVthèques sur Internet.....	70
	8) Les réseaux virtuels .....	70
	9) Contacter les organismes de formation.....	71
	10) Favoriser la promotion interne.....	72
	11) Transformer les clients et les fournisseurs en prescripteurs .....	73
	12) Exploiter intelligemment les salons professionnels.....	74

	13) Utiliser les salons de recrutement .....	75
	14) Sélectionner les stagiaires comme des candidats potentiels .....	76
	15) Utiliser les syndicats professionnels .....	77
	16) Ne pas oublier les entreprises de travail temporaire .....	77
	17) Et pourquoi pas la radio et la télévision ? .....	78
	18) Bien choisir son cabinet conseil en recrutement.....	78
<b>VI -</b>	<b>Pour recevoir de bons CV, il faut bien communiquer .....</b>	<b>80</b>
	1) Etre vue .....	81
	2) Etre lue .....	82
	3) Etre comprise .....	83
	4) Etre incitative .....	87
<b>VII -</b>	<b>Bien trier les CV pour mieux convoquer .....</b>	<b>91</b>
	1) Comment trier les CV .....	92
	2) Eviter la subjectivité, les a priori et les préjugés, sans éliminer les candidats atypiques .....	94
	3) Privilégier l'auto-sélection.....	95
	4) Comment déceler les CV trompeurs .....	97
	Annexe : étude sur les CV trompeurs .....	98
<b>VIII -</b>	<b>Comment apprécier un candidat .....</b>	<b>110</b>
	1) La fidélité, première caractéristique d'un bon outil d'évaluation.....	112
	2) La validité, deuxième caractéristique d'un bon outil d'évaluation.....	112
	3) La prédictivité, troisième caractéristique d'un bon outil d'évaluation .....	113
<b>IX -</b>	<b>Première technique d'appréciation : des entretiens à l'entretien consensuel .....</b>	<b>119</b>
	1) L'entretien informel.....	120
	2) L'entretien provocateur.....	121

	3) L'entretien convivial.....	121
	4) L'entretien « consensuel », notre préconisation .....	122
	5) L'entretien consensuel de type acheteur-acheteur .....	123
X -	Les trois outils de l'entretien consensuel : le guide d'entretien, la grille d'observation et le bilan des entretiens.....	133
	1) Le guide d'entretien .....	136
	2) La grille d'évaluation.....	145
	3) Le bilan des entretiens .....	149
XI -	22 Conseils pour réussir l'entretien consensuel.....	151
	1) Bien préparer chaque entretien .....	153
	2) Se méfier de sa première impression, aussi bien favorable que défavorable ...	153
	3) Etre courtois mais incisif .....	153
	4) Faire parler, écouter et observer .....	153
	5) Chercher à éliminer sa propre subjectivité, ses préjuges... ..	154
	6) Attendre la fin de l'entretien pour se prononcer .....	155
	7) Enquêter sur des faits précis : chiffres, dates, durées .....	155
	8) Etre souple vis-à-vis du guide d'entretien .....	156
	9) Eviter de transformer un entretien en joute oratoire .....	156
	10) Utiliser le guide d'entretien comme une aide et non comme une contrainte..	156
	11) Faire preuve de naturel et de mesure .....	157
	12) Utiliser les bonnes questions .....	157
	13) Poser toutes les questions .....	158
	14) Faire dessiner au candidat l'organigramme de son entreprise.....	158
	15) Prendre habilement des notes .....	158
	16) Se méfier des inférences .....	159

17) Inventorier les avantages et les inconvénients du poste .....	160
18) Veiller aux conditions matérielles de l'entretien .....	160
19) Faire un nombre raisonnable d'entretiens en une journée .....	160
20) Conclure intelligemment l'entretien .....	161
21) N'aborder que des thèmes en rapport avec le poste à pourvoir .....	161
22) Respecter la loi permet d'éviter des sanctions liées à la discrimination.....	163
<b>XII - Les quatre types d'entretien .....</b>	<b>170</b>
1) Un candidat et un recruteur .....	171
2) Un candidat et plusieurs recruteurs simultanément .....	172
3) Un candidat et plusieurs recruteurs successivement .....	174
4) Plusieurs candidats et plusieurs recruteurs simultanément : sélection collective .....	176
<b>XIII - Deuxième technique d'appréciation : les tests psychotechniques .....</b>	<b>188</b>
1) Qu'est-ce qu'un test psychotechnique ? .....	189
2) Que reproche-t-on aux tests ? .....	190
3) Les tests sont-ils infaillibles ? .....	190
4) Les tests peuvent-ils constituer un « viol de la personnalité » ? .....	191
5) Qui peut utiliser les tests ? .....	191
6) Les attitudes possibles à l'égard des tests .....	192
7) Les tests sont-ils indispensables ? .....	192
<b>XIV - Troisième technique d'appréciation : l'analyse graphologique.....</b>	<b>193</b>
1) La technique de la graphologie.....	194
2) La graphologie en question.....	195
3) La fiabilité de la graphologie .....	197
4) Comment bien utiliser la graphologie.....	197
5) Comment bien travailler avec son graphologue .....	198

6) Les limites d'utilisation de la graphologie.....	198
7) Les limites juridiques d'utilisation de la graphologie.....	199
<b>XV - Quatrième technique d'appréciation : l'auto-évaluation .....</b>	<b>200</b>
1) Intérêts de l'auto-évaluation .....	201
2) 6 exemples d'auto-évaluation .....	201
<b>XVI - Cinquième technique d'appréciation : la mise en situation .....</b>	<b>209</b>
1) Qu'est-ce qu'un assessment center ? .....	210
2) Le but de l'assessment center .....	210
3) Le déroulement d'une session d'assessment center.....	210
4) Les outils utilisés .....	211
5) Les critères.....	212
<b>XVII - Sixième technique d'appréciation : le contrôle de références .....</b>	<b>213</b>
1) Pourquoi un contrôle de références ?.....	214
2) Le recruteur a-t-il le droit de procéder à un contrôle de références ?.....	214
3) Quel crédit accorder au contrôle de références ?.....	215
4) La prise de notes .....	215
5) Précautions supplémentaires.....	216
<b>XVIII - Septième technique d'appréciation : les « autres éclairages » .....</b>	<b>217</b>
1) La visite de l'usine, des bureaux.....	218
1) Le repas au restaurant .....	218
3) L'entretien avec le conjoint .....	219
<b>XIX - Les « outils exotiques ».....</b>	<b>220</b>
1) L'astromachin .....	221
2) La morphopsychobidule.....	221

3) La numérochose .....	222
4) Le groupe sanguin.....	222
XX - Le choix final .....	223
1) Le contexte du choix final .....	224
2) La matrice de positionnement des candidats .....	224
XXI - L'intégration du nouveau commercial et les bilans d'intégration .....	226
1) L'intégration du nouveau commercial.....	227
2) Les bilans d'intégration .....	230
XXII - La fin de la mission de recrutement d'un commercial et le début d'une entreprise idéale.....	233
ANNEXE : le témoignage de Jacques LLORCA, chef d'établissement .....	236
Les ouvrages de Florian Mantione .....	241



## **Précisions**

Pour éviter d'alourdir le texte, les titulaires de certaines fonctions sont présentés de manière « neutre ». Ainsi, quand nous parlerons de « recruteur », il pourra s'agir, bien évidemment, d'un homme ou d'une femme... De même pour un chargé de recherche ou pour un... candidat !

Recruteur : personne ayant en charge le recrutement, soit en interne (DRH ou chargé de recrutement), soit en externe (consultant).

Chargé de recherche : personne dont le métier consiste à identifier des candidats dans des entreprises concurrentes au moyen d'annuaires ou en créant un scénario. Ensuite, la personne se charge d'appeler le candidat pour lui proposer une offre et organise le RV avec le recruteur si le candidat veut aller plus loin...

**PLUS QU'UNE INTRODUCTION,  
UNE REMISE EN QUESTION DES IDEES REÇUES**

## 1) LE RECRUTEMENT DES VENDEURS : UN MARCHÉ PARADOXAL

Le marché du travail des commerciaux est un marché paradoxal. D'un côté, les employeurs se plaignent de ne pas trouver de bons candidats ; de l'autre, les candidats estiment qu'il est très difficile de trouver une entreprise sérieuse qui propose des conditions correctes à ses candidats...

Pour un grand nombre d'employeurs, la démarche est difficile, risquée, coûteuse, tant les déconvenues sont nombreuses à tous les moments du processus de recrutement.

Sans prétendre dresser une liste exhaustive, nous évoquerons :

L'annonce presse coûteuse, qui semble dépassée et qui n'attire que quelques maigres candidatures de commerciaux qui ne correspondent pas au profil demandé.

Les entretiens qui débouchent sur un constat de carence : les quelques candidats convoités ne donnent pas suite, et seuls restent en piste les inadaptés au poste, ou l'entrée dans l'entreprise de candidats qui démissionnent quelques semaines ou quelques mois après leur intégration.

Le constat décevant que le superbe vendeur qui vous avait fortement impressionné lors de l'entretien de recrutement en réussissant brillamment son « examen de passage » ne parvient pas à réaliser la moitié de la performance de celui qui l'avait précédé sur le même territoire de vente, et qu'il se situe en bas du classement des collaborateurs de l'équipe de vente.

L'inadéquation grandissante entre, d'une part, des chômeurs (notamment les jeunes), et d'autre part la demande de vendeurs.

Ajoutons pour faire bonne mesure que la pénurie de vendeurs est un facteur d'inflation du salaire de départ des jeunes diplômés des Ecoles Supérieures de Commerce, des Instituts Universitaires de Technologie spécialisés en Techniques de Commercialisation, des BTS NRC (Négociation Relation Commerciale), des Instituts des Forces de Vente et des Ecoles privées de Commerce, ou du salaire à offrir pour débaucher un bon commercial chez un concurrent.

Ailleurs on observe la hausse rapide du coût des annonces dans la presse ou sur Internet, qu'accompagne, hélas, une baisse du taux de réponses aux annonces.

Quand un Directeur Commercial, un Directeur ou un Chef des Ventes échange sur ce thème avec quelques confrères et les interroge sur la façon dont ils s'y prennent pour résoudre cette question, il constate les mêmes difficultés.

Les plus pessimistes d'entre eux, tout en gémissant sur l'insuffisance du nombre des vendeurs, protestent contre ce qui leur semble venir du décalage entre les différentes formations et les besoins réels et évoquent, pour se sortir de l'ornière, le mythe de la « revalorisation de la fonction commerciale » chargé, de leur point de vue, de mettre un terme à la mauvaise image des métiers de vente dans la mentalité collective.

On comprend qu'envisager un prochain recrutement de vendeur demeure une des principales difficultés de tout Directeur Commercial.

Mais est-ce si difficile que cela de trouver des vendeurs en dehors des pays anglo-saxons ?

Si, dans les lignes qui précèdent, nous avons un peu forcé le trait en noircissant le tableau, nous n'avons pas pour autant inventé une situation fondée sur l'accumulation de ces situations extrêmes.

En revanche, les employeurs portent une part de responsabilité dans leurs difficultés, car des solutions existent pour augmenter le nombre de candidats potentiels.

## **2) IL EXISTE DES GISEMENTS DE COMMERCIAUX**

Peut-être que dans les entreprises il manque une certaine dose d'imagination pour organiser des filières d'accès à la fonction commerciale.

Que l'on pense aux techniciens, aux vendeurs - comptoir chez les grossistes, aux assistants commerciaux, aux chauffeurs-livreurs, pour la vente de produits ne nécessitant pas une formation ou des connaissances particulièrement développées.

Que l'on pense aux ingénieurs, aux acheteurs, aux cadres non commerciaux, en contact avec la clientèle pour la vente de produits d'équipements ou de services nécessitant une formation ou des connaissances particulières.

Dans ces deux cas de figure, les candidats connaissent déjà bien leur entreprise, leurs produits et leurs clients, ce qui facilite l'évolution vers une carrière commerciale.

Encore faut-il qu'ils le veuillent et qu'ils disposent des aptitudes nécessaires.  
Nous aborderons cet aspect un peu plus loin.

Il existe également d'autres gisements inexploités de commerciaux dans les établissements scolaires et universitaires, hors des Ecoles de Commerce et Sections Spécialisées des lycées Techniques et des IUT. Encore faudrait-il sensibiliser les futurs ingénieurs, mécaniciens, chimistes, médecins, avocats, dentistes, cuisiniers, coiffeurs, etc... au fait qu'ils peuvent réaliser de très belles carrières dans la fonction commerciale.

Il ne serait pas indécent que les techniques de négociation figurent au programme de bon nombre d'enseignements : que l'on songe au comptable qui a besoin de savoir « vendre » son dossier de financement au banquier, au directeur des ressources humaines qui doit négocier avec les représentants du personnel et les syndicats, au Directeur Général qui souhaite obtenir tel accord d'une Administration.

La Vente a mauvaise presse dans notre imaginaire collectif, mais nous pouvons affirmer que la Vente est une grande inconnue. Ceci explique cela.

### 3) À CHAQUE VENTE CORRESPOND UN PROFIL

Sous les mots de vente et de négociation se dissimulent des situations, des démarches et des acteurs extrêmement différents.

Le vendeur universel capable de « tout vendre » est un être aussi mythique que l'affirmation définitive qu'il existerait une forte proportion de « non-vendeurs ».

En réalité, nombre de personnes se croient incapables de vendre alors qu'elles possèdent, à leur insu, des qualités qui feraient merveille dans certaines situations de négociation.

Il faut simplement affirmer qu'il existe autant de profils qu'il y a de types de vente et que le terme de « vendeur » recouvre, sous une appellation générique, des personnages tout à fait dissemblables, au point même qu'aux extrémités du spectre se trouvent des profils qui réussiraient bien dans un certain contexte et beaucoup moins bien dans un contexte différent.

Le plus vieux métier du monde est, sans conteste, celui de vendeur.

Il a, de tous temps, fallu négocier, troquer, produire et vendre, acheter et vendre. Si l'image du vendeur est très positive dans le monde anglo-saxon, si elle demeure associée à la réalité quotidienne dans le monde oriental et asiatique, elle souffre, en revanche, d'une carence de reconnaissance en France.

Notre pays privilégie la production et les ingénieurs, la finance et les gestionnaires, et dénigre de manière surprenante l'acte pourtant fondamental de l'entreprise : la vente.

Pourquoi ?

- Image de « bateleur » qui harangue la foule de badauds et qui force, grâce à son bagout, le « gogo » à acheter tout en sachant qu'il n'utilisera pas son nouveau produit ?
- Image d'argent facilement gagné ?
- Association du mot « vendre » avec celui « d'arnaquer » ?
- Manque de professionnalisme des vendeurs ?
- Absence de diplôme pour exercer ce métier ?
- Influence du judéo-christianisme ?
- Un petit peu tout ça ?

Non, la vente ce n'est pas ça, et le métier de vendeur est un des métiers les plus difficiles, car très « technique », très dur, très exigeant en temps, en organisation, en planification, en stress, en fatigue...

Nous voulons, dans cet ouvrage, donner une autre image de la vente, du métier de vendeur et du recrutement des vendeurs.

S'il est facile de vendre, il est plus difficile de revendre !

Proposer le produit le mieux adapté aux besoins de son prospect, à ses motivations, à ses freins, à ses moyens, voilà une démarche honnête.

Fidéliser ses clients, les conseiller, les suivre, défendre leurs intérêts, voilà une démarche honnête.

Ne pas dénigrer ses concurrents, ses anciens employeurs (et leurs produits !), voilà une démarche honnête.

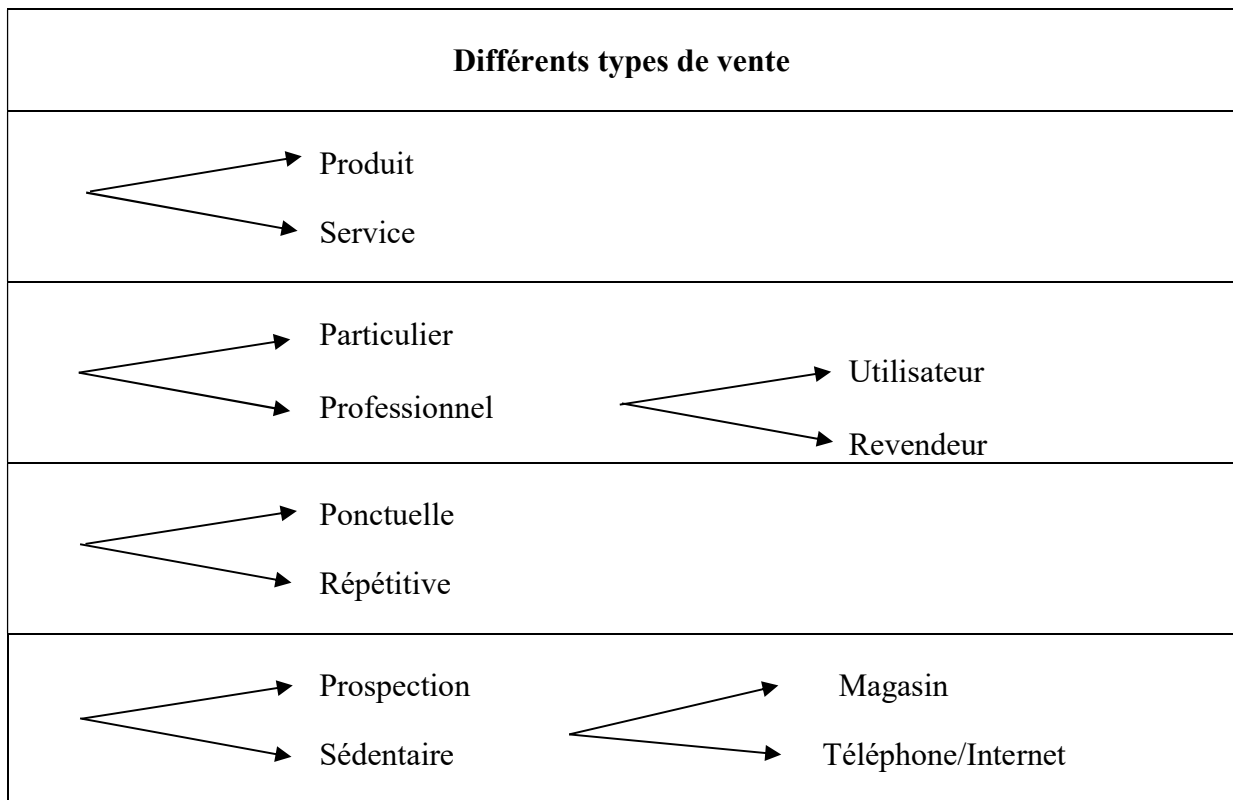
Travailler consciencieusement, de manière organisée, en remontant des informations du terrain auprès de son entreprise, voilà une démarche honnête.

C'est pourtant ce que fait la quasi totalité des vendeurs. Pourquoi donc ce malentendu ?

Tout simplement, parce que le Français assimile la vente à la vente de batteries de cuisine dans les foires et vente d'encyclopédies en porte à porte.

Si, effectivement, certaines techniques utilisées demeurent contestables, la vente n'est pas cela !

Il existe différents types de vente nécessitant différents profils de vendeurs.



**1) Vendre un produit** est très différent du fait de vendre un service. La vente de produit exige une démonstration, une présentation, un essai.

Le prospect a peut-être même déjà utilisé le produit. Les comparaisons entre les produits concurrents (quand ceux-ci ne sont pas les mêmes !) sont plus faciles. Autour du produit se trouvent des exigences de stock, de livraison, de réclamation, de S.A.V., de garantie,...

**La vente de services** est plus « impalpable ». Le vendeur se vend autant que le service qu'il propose. Il vend sa compétence, sa crédibilité. Les références de clients satisfaits sont plus importantes car il faut des preuves.

2) **La vente à des particuliers** est très différente de celle à un professionnel.

Le particulier n'est souvent pas un spécialiste du produit ou du service. Le cadre dans lequel se déroule la vente est soit son domicile, soit le magasin. L'achat coup de coeur est plus fréquent que dans la vente à un professionnel.

**La vente à des professionnels** exige du vendeur une connaissance technique absolue du produit. Il a affaire à un spécialiste qui connaît bien le produit ou le service, parfois même mieux que le vendeur !

Les motivations sont souvent différentes de celles du particulier.

Vendre à un **professionnel utilisateur** ou à un **professionnel revendeur** entraîne également des différences. Par exemple, on ne peut pas vendre de la même manière les produits surgelés à

- un particulier
- un cuisinier de restaurant
- une supérette

Les attentes de chacun, la manière dont se déroule la vente, les horaires, les volumes, la discussion technique, le nombre de visite, ... sont très différents.

3) **La vente ponctuelle** n'a rien à voir avec la vente répétitive.

Exemple de vente **ponctuelle** : la piscine.

Une fois vendue la piscine, le vendeur ne pourra plus revendre un produit identique ou de la même importance. Il sera, en fait, toujours en prospection. La notion de gestion de clientèle, de fidélisation de clientèle n'existe pas de la même manière que dans la vente répétitive.

Dans la **vente répétitive** (exemple : vendre des fournitures de bureau à une entreprise), le vendeur doit suivre son client, lui rendre visite régulièrement, lui annoncer les promotions, s'enquérir de ce qui s'est passé entre deux visites...

Le vendeur gère un secteur géographique, a des objectifs mensuels ou trimestriels ou annuels plus facilement prévisibles dans la mesure où il existe un historique. Des actions correctives peuvent être entreprises.

4) La différence entre la **vente en prospection** et **la vente sédentaire** saute immédiatement aux yeux.

Et la vente sédentaire se dédouble en vente en **magasin** et vente par **téléphone et/ou Internet** (exemple de DELL dont le business model est basé sur la vente par téléphone).

Mais, contrairement aux idées reçues, vendre en prospection n'est pas plus difficile que vendre en sédentaire. En cas de refus de la part d'un prospect, le vendeur peut toujours revenir et faire une autre proposition en termes de produit, de prix, etc. La partie n'est jamais perdue.

Dans le cas de la vente en magasin, si le chaland s'en va sans acheter, il risque de ne plus revenir et le vendeur n'a souvent aucun moyen pour le recontacter. C'est frustrant !

Dans le cas de la vente par téléphone, le prospect qui appelle peut ne plus être joignable à nouveau.

En fait, s'il n'y a pas une vente plus facile ou plus difficile qu'une autre, elles ont toutes les trois des contraintes différentes : déplacement, attentes, etc.

\*  
\*                      \*

Cette typologie de ventes nous incite à conclure qu'il n'existe pas un profil type de vendeur. Chaque individu est fait pour un style de vente, pour un style de clientèle, pour un style de contexte, etc.

Nous sommes tous des vendeurs, mais encore faut-il savoir pour quel type de vente nous sommes faits.

Le prêtre est un vendeur. L'avocat est un vendeur. Le médecin est un vendeur. L'homme politique est un vendeur...

Un jour, alors que j'exposais cette théorie à un amphithéâtre d'étudiants de 3<sup>ème</sup> année de Sup de Co, une jeune étudiante m'apostropha vigoureusement en m'expliquant qu'elle faisait Sup de Co pour être une financière et en aucun cas pour être vendeuse. Elle m'a développé son « argumentation » en 3 points, avec une fougue, un enthousiasme tels que tous les étudiants sourirent.

Et j'ai eu la partie belle de lui faire remarquer qu'elle venait de me faire une superbe vente ! Elle venait de me « vendre » l'idée qu'elle n'était pas vendeuse ! Or, demain, elle vendra forcément son dossier à un banquier, négociera avec un conseil d'administration, etc.

Donc, je le répète, nous sommes tous des vendeurs ! J'ai raconté cette anecdote lors d'une conférence débat sur le profil des vendeurs et un participant m'apostropha à son tour de manière ironique en affirmant qu'il n'était pas du tout d'accord avec ce que je disais. Il avait été vendeur pendant un an. Il avait essayé de vendre de l'assurance vie en porte à porte, cela n'avait pas marché. Donc (et il insista sur ce donc), il n'était pas vendeur. La démonstration était superbe... mais fautive car incomplète.

Vous qui connaissez maintenant la typologie des différentes ventes, vous auriez pu répondre à ma place :

« Monsieur, je ne sais pas si vous n'êtes pas fait pour la vente.

Ce que je sais, c'est que vous n'êtes pas fait pour :

la vente de service  
vendu à des particuliers  
de manière ponctuelle  
et en prospection

Mais vous qui êtes passionné par le ski, peut-être pourriez-vous faire un excellent vendeur auprès de la Société SALOMON en vendant :

- des skis (un produit)
- à des magasins de skis (professionnels revendeurs)
- en les visitant régulièrement (vente répétitive)
- en prospection

C.Q.F.D.

Je le répète, nous sommes tous des vendeurs, encore faut-il savoir identifier son profil de vendeur et la vente pour laquelle nous sommes les plus efficaces !

#### **4) VOTRE ENTREPRISE AIDE-T-ELLE SES COMMERCIAUX A VENDRE ?**

La réussite d'un vendeur ne dépend pas uniquement de ses qualités propres. Elle dépend au moins autant de l'environnement professionnel et des moyens que l'entreprise met à sa disposition : esprit et valeurs de l'entreprise, qualité de l'encadrement et de l'équipe de vente, programmes de formation et de perfectionnement, appuis publicitaires et promotionnels, moyens d'organisation, méthodes de travail, clarté des objectifs, pratique des évaluations périodiques, etc.

J'affirme en effet que la performance d'un vendeur ne dépend pas que de ses compétences, ainsi que l'illustre ma formule :

$$P = CM3$$

**P** = Performance du vendeur

**C** = Compétences : ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être

**M** = Moyens mis à la disposition du vendeur pour réussir : moyens matériels, humains, financiers, organisationnels

**M** = Management : l'encadrement commercial a une énorme responsabilité concernant la motivation du vendeur, son adhésion à une équipe  
**M** = Motivation du vendeur pour vendre

En d'autres termes, la réussite d'un vendeur ne dépend pas que de ses qualités.  
Elle dépend de la réussite d'une équipe.

Pour que Zidane marque un but, il faut certes qu'il soit bon (compétent), mais il faut surtout... qu'on lui passe le ballon, et qu'on le lui passe... bien !

Ceci explique l'attention particulière que nous porterons à l'audit par lequel débute le processus de recrutement.

## **5) PRESENTATION DE NOTRE MÉTHODOLOGIE**

Recruter un cadre commercial ne va donc pas se limiter aux seuls aspects visibles du processus : rédiger une annonce, conduire les entretiens de sélection, etc., mais va s'inscrire dans un ensemble plus vaste de réflexion sur l'organisation commerciale de l'entreprise.

Ensuite, il s'agira d'analyser, de trouver, d'évaluer, de choisir et de réussir l'intégration du bon candidat.

### **- Analyser**

Le bon recruteur doit avoir une posture de conseil et doit analyser la situation et l'environnement. En fait, il doit procéder à un véritable audit de l'entreprise et de la fonction commerciale.

En aucun cas il ne doit adopter la posture de l'exécutant se contentant du besoin exprimé. Le bon recruteur devient ainsi plus un conseil en organisation qu'un simple exécutant.

### **- Trouver**

Une fois défini le profil idéal du candidat, qui dépend logiquement de l'entreprise, de la description de fonction et du style de vente que ce candidat devra pratiquer, il faut organiser la recherche.

La recherche peut être interne ou externe :

Recherche interne si la gestion des effectifs a permis de constituer une pépinière de vendeurs.

Recherche externe par voie d'annonces, par approche directe ou par toute autre méthode permettant de se doter d'une palette de candidats.

Plus le nombre de candidats est élevé, plus le recrutement peut être sélectif.

### **- Évaluer**

L'outil principal pour évaluer l'adéquation entre le candidat et le profil idéal préalablement défini est l'entretien de sélection.

Sera abordée la question du risque de subjectivité et nos recommandations pour la diminuer.

Les informations obtenues au cours de l'entretien sont recoupées par des tests psychologiques ou une analyse graphologique.

Nous ferons le point sur ces outils complémentaires, sur ce qu'il convient d'en attendre ou sur leurs limites.

### **- Choisir**

Nous affirmons que le décideur, en matière de recrutement, doit impérativement être le supérieur hiérarchique direct.

Ceci suppose que les étapes préparatoires soient conduites avec minutie par des professionnels exercés.

Recruter consiste à choisir le candidat correspondant au profil recherché. On ne se contentera donc pas de choisir le meilleur candidat ou le moins décevant parmi ceux qui se trouvent en phase finale !

### **- Intégrer**

Le recrutement ne s'arrête pas à la signature de la lettre d'embauche.

L'intégration du candidat est au moins aussi importante que sa sélection. Pour que la « greffe » réussisse, sont impliqués aussi bien le supérieur hiérarchique direct du vendeur que les autres membres de la force de vente. C'est l'affaire d'une équipe.

L'intégration concerne la découverte de l'entreprise, son mode de fonctionnement, ses valeurs... Elle concerne également la formation de base et les règles du jeu souvent informelles qui existent.



Il est clair que recruter des commerciaux est une entreprise difficile, et c'est pour en faciliter l'exercice que nous vous proposons ce livre.

On l'a compris, cet ouvrage n'est pas seulement un manuel de recrutement (du type « Que faire ? Que dire ? »). Il s'inscrit dans une vision plus large et stimulante des techniques de management.

Son utilité est double : d'une part, contribuer à développer le savoir et le savoir-faire de ceux qui ont pour mission de recruter des vendeurs, d'autre part stimuler la réflexion sur les principes de management, notamment sur la place de la fonction « vente » dans l'entreprise.



- I -

**LE RECRUTEMENT,  
UN OUTIL DE MANAGEMENT  
DANS L'ENTREPRISE**

Nos techniques de recrutement sont issues de notre concept et s'appuient sur des outils.

Le concept est simple et subtil à la fois :

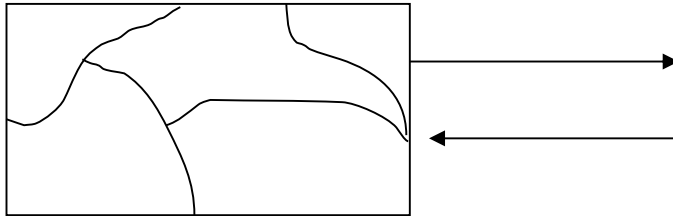
- Recruter ne consiste pas à rechercher l'adéquation entre un candidat et un profil.
- Recruter consiste à résoudre un problème organisationnel et humain.
- Le recrutement n'est pas un problème de candidats.
- La réussite d'un candidat ne dépend pas de ses seules compétences.

Pour mettre en application ce concept, divers conseils doivent être suivis :

### 1) EVITER DE RECRUTER UN CLONE :

Il y a quelques années, une grande Entreprise de Travail Temporaire – ETT -, à grand renfort de publicité, présentait son activité comme sa capacité à trouver très rapidement le "clone", le double du collaborateur à remplacer.

Le schéma était le suivant

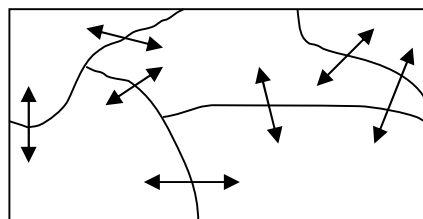


Si ce schéma peut être vrai pour le travail temporaire, il est faux et dangereux pour le recrutement.

En effet, il réduit l'entreprise à des éléments juxtaposés et interchangeables !

Ceci est archi-faux. Si on peut remplacer un Toshiba par un Compaq ou un Mercedes par un Scania, il serait en revanche absurde de vouloir simplement remplacer Dupont par Durand.

L'entreprise n'est pas un ensemble d'éléments juxtaposés. C'est un véritable système composé d'éléments en interaction.



Ce qui veut dire, que si une pièce de ce système s'en va (démission, licenciement ou mutation), il se reconstitue – tout naturellement – un nouveau système !

En dépit des définitions de fonction (informelles ou écrites) de chaque acteur, chaque salarié a tendance à privilégier ce qui l'intéresse, ce qui semble correspondre le mieux à ses

compétences et à "confier" à d'autres (les nouveaux "arrivants", ceux qui ont une personnalité moins affirmée) les tâches les moins passionnantes.

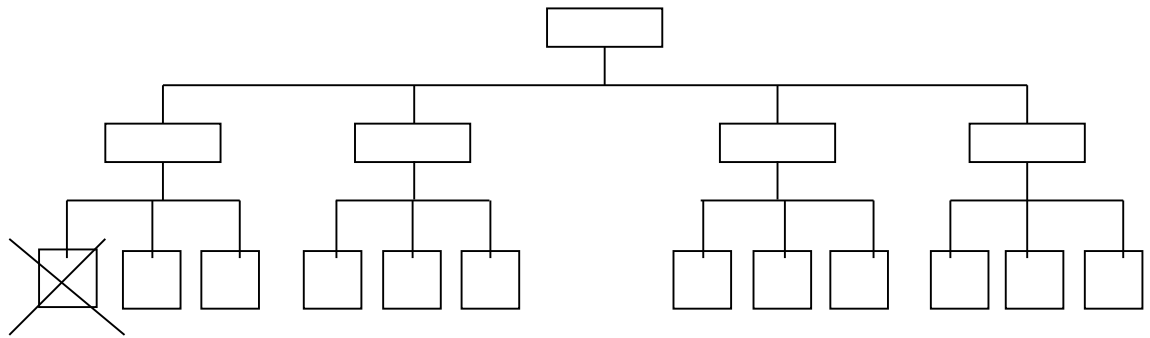
En fait, chaque salarié modèle un petit peu ses fonctions à son image... Ainsi, au départ d'un salarié, sa fonction est le résultat des rapports de forces internes et de sa personnalité.

Il serait donc illusoire de vouloir retrouver son clone.

## 2) REPENSER L'ORGANIGRAMME :

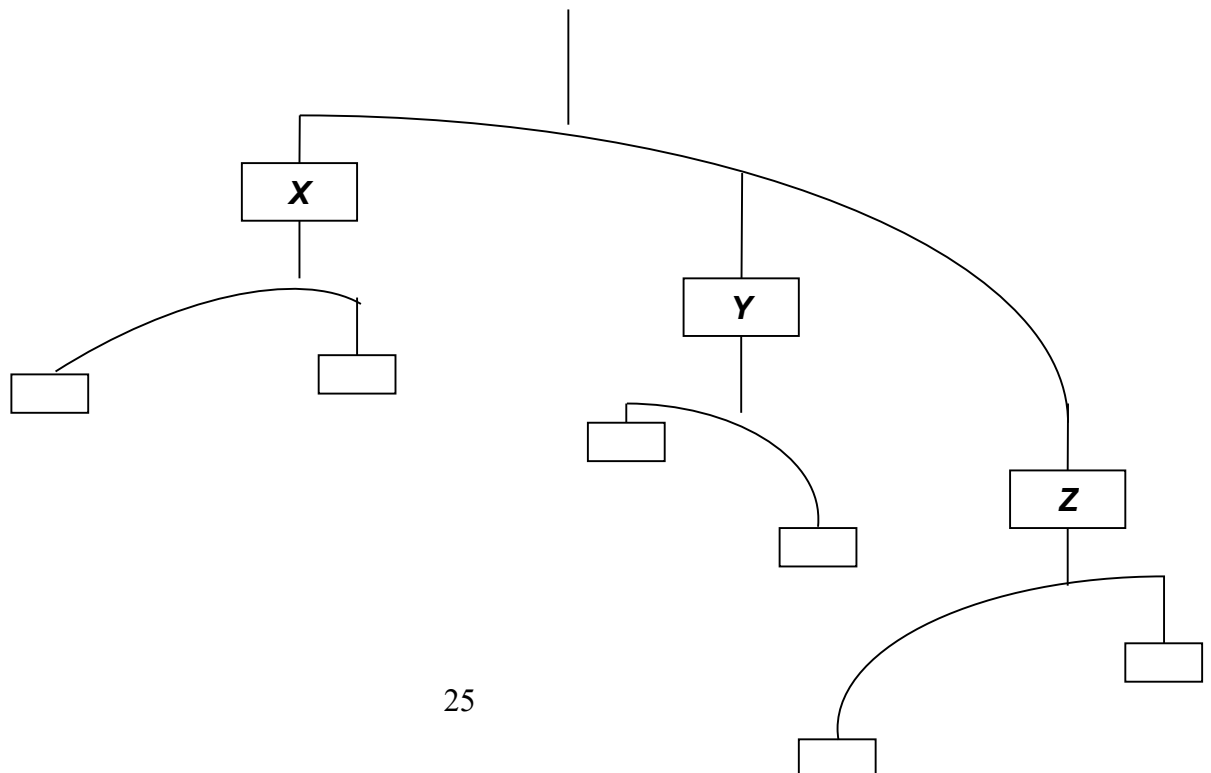
Souvent, une conception archaïque de l'organigramme induit un certain comportement dans le recrutement.

En effet, généralement l'entreprise a pour modèle l'exemple suivant, créé pour l'Armée et pour l'Eglise...



Forcément, si Dupont (marqué d'une croix sur l'organigramme) s'en va, il faut le remplacer par un Dupont "similaire".

Notre conception de l'organigramme est différente et s'inspire plus du "mobile de CALDER".



Présentation de l'organigramme "à la CALDER".

- Il part du principe qu'un organigramme en "râteau" n'a aucun sens car les différents services ont des "poids" différents.

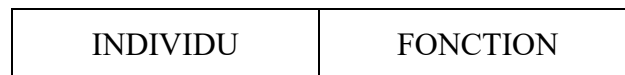
Dans notre exemple, le service Z a plus de poids que le service Y qui lui-même a plus de poids que le service X.

Cette présentation reflète mieux ce qui est dit à propos des entreprises dirigées par un ingénieur et où le poids du service production, technique et R&D est supérieur aux autres services.

Si dans telle autre entreprise c'est le marketing et le commercial qui dirigent, autant présenter visuellement cette caractéristique en attribuant un poids prépondérant à cette fonction.

C'est ainsi que nous proposons de représenter systématiquement les organigrammes de cette manière pour faire apparaître le poids respectif de chaque service.

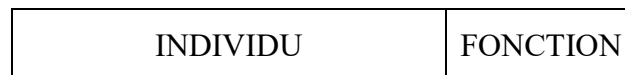
- D'autre part, chaque rectangle représente un individu et une fonction.



L'idéal voudrait que l'importance de l'individu soit en adéquation avec l'importance de la fonction.

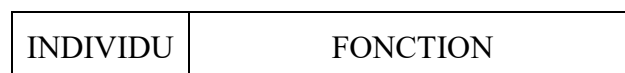
Il n'en est rien dans beaucoup d'entreprises et l'on peut constater deux situations opposées :

- ✓ L'individu, par sa personnalité, son charisme, son entregent, sa disponibilité... joue un rôle beaucoup plus important que sa fonction. Il faudrait donc représenter cette situation de la manière suivante :



- ✓ L'individu qui occupe telle fonction, n'est pas à la hauteur de sa fonction. Sa compétence, sa personnalité, son manque de charisme, son management défaillant... font qu'il est sous-dimensionné par rapport à sa fonction.

Dans ces conditions, nous préconisons la représentation suivante :



- ✓ Ainsi, on comprend mieux pourquoi dans telle entreprise c'est le marketing qui coiffe le commercial et non l'inverse, pourquoi l'informatique dépend de la DG et non de la DAF, pourquoi la communication est rattachée à la DRH et pas à la DG...

C'est pour cela qu'il est parfois conseillé de s'adresser à l'assistante du PDG plutôt qu'à Dupont ou qu'à Durant pour faire avancer tel ou tel dossier.

- Cette nouvelle conception de l'organigramme exprime mieux l'état général de l'entreprise : elle est en équilibre instable ou, mieux, elle passe d'un équilibre à un autre au gré des changements, des influences de l'extérieur (les concurrents, le marché, la nouvelle législation...).

C'est ainsi que pour changer un salarié, il n'y a pas qu'une seule solution !

Plusieurs solutions, donc plusieurs modes d'organisation, refléteront ce nouvel équilibre de l'entreprise. Le recrutement représente donc une opportunité pour réfléchir sur la nouvelle organisation optimale et devient ainsi un moment privilégié pour adapter l'entreprise à son environnement.

Rappelons que **seule la fonction doit être pérenne et non les individus qui l'incarnent.**

### **3) CREER OU FORMALISER DES REGLES DU JEU :**

L'entreprise est un système en perpétuel déséquilibre à la recherche de l'équilibre optimal, et c'est ce processus qui lui permet d'avancer, à la manière du cycliste.

Ceci dit, pour bien fonctionner, l'entreprise a besoin de règles du jeu.

L'entreprise demeure encore trop souvent le royaume du non-dit et le flou devient un mode de management qui arrange bien certains managers mal à l'aise dans les prises de décision.

Plus de rigueur dans une organisation exige des définitions de fonction précises (même si elles doivent évoluer chaque année !), et surtout des règles du jeu précises, expliquées et assimilées par l'ensemble des collaborateurs.

On demande toujours aux salariés nouvellement recrutés de découvrir rapidement la culture de l'entreprise. Or ils ne rencontreront jamais dans les couloirs "la culture de l'entreprise". Il leur faut savoir qui fait quoi, comment se prennent les décisions, comment les responsabilités sont partagées...

Dans ces conditions, pourquoi ne pas créer et consigner par écrit tout ce non-dit. Les prises de décision seront plus simples et les ambiguïtés seront plus facilement levées.