

## « Comment sourcer, identifier, recruter et séduire les profils de conquérants » Interview de Clotilde Vincent, Alchimie Conseil

Contexte : En cette période de crise mondiale, toutes les entreprises portent leurs efforts sur la conquête, ne serait-ce que pour survivre à ces temps incertains avant un retour à meilleure fortune.

De ce fait, les entreprises ont plus que jamais besoin des meilleurs profils pour mener la conquête de nouveaux clients ou marchés. Cadres commerciaux, managers ou hauts dirigeants, ces profils sont rares, difficiles à identifier, recruter et fidéliser.

« Comment sourcer, identifier, recruter et séduire durablement les profils de conquérants »

Objectif : Savoir élaborer une stratégie de sourcing, concevoir une tactique ad hoc et la mettre en œuvre pour séduire les meilleurs profils (managers et dirigeants) pour conduire une politique de conquête.

### 1) Quelles **compétences** un **commercial** doit-il avoir pour être performant en conquête ?

Les compétences « techniques » d'un commercial sont finalement peu nombreuses. Ce sont essentiellement les astuces et réflexes commerciaux de base : passer un barrage téléphonique, prendre un RDV,.... Un commercial doit également avoir une excellente connaissance de ses produits/services, ainsi que de son marché. La connaissance des clients et des circuits de décision fera également la différence. Des compétences techniques sont aussi précieuses dans le cadre de la vente de produits ou services techniques.

Cependant, ce qui fait qu'un commercial est performant en conquête, réside surtout dans le fait qu'il possède ou non les qualités suivantes : capacité d'analyse, capacité à définir une stratégie et à prendre du recul, sens de l'initiative, ténacité, écoute, force de conviction, créativité, goût de l'effort,...

### 2) Quelles **compétences** un **Manager commercial** doit-il avoir pour être performant en conquête ?

Il doit avoir ces mêmes qualités, avec un sens du leadership plus marqué. Il doit également avoir la capacité à organiser et structurer une activité et/ou une équipe. Afin d'être performant en conquête, il doit également savoir mettre en place des objectifs pertinents et des incentives appropriés.

La connaissance et l'utilisation des forces et des faiblesses de ses équipes est importante.

### 3) Quelles **compétences** un **Dirigeant** doit-il avoir pour être performant en conquête ?

Un dirigeant doit avoir des compétences managériales avérées : capacité à organiser et structurer une activité, capacité à entraîner les équipes, à les fédérer et à les motiver autour d'un projet. Un dirigeant en conquête doit pouvoir donner une vision claire de là où il veut mener son entreprise.

Pour ce faire, il doit bénéficier d'une excellente capacité d'analyse qui lui permette d'identifier des leviers de business, de segmenter son marché et de définir des priorités. De réelles qualités de communicant sont indispensables afin de faire partager un projet et des objectifs.

### 4) Comment **définir le poste** d'un **Dirigeant** (PDG, DG) en charge de piloter la conquête ?

Un Dirigeant chargé de piloter la conquête aura pour principales responsabilités de définir et partager des ambitions pour l'entreprise, de valider qu'elles soient traduites en objectifs à moyen et long termes. Tout au long de la conquête, il devra animer et fédérer des équipes en transverse, car la réussite d'une conquête ne passe pas que par les seules équipes commerciales. Comme en période de guerre, la mobilisation doit être générale ! Les bases arrière et la « logistique » sont fondamentales pour réussir.

### 5) Y a-t-il un **parcours type** pour devenir un excellent conquérant, lorsque l'on est commercial, Key Account Manager, Directeur Commercial ou encore PDG ou DG ?

En termes de formation, on ne peut pas vraiment dire qu'il existe un parcours type du conquérant. Le système éducatif français ne forme pas des commerciaux, exception faite de quelques formations courtes, BTS et IUT. L'ambition des écoles de Commerce est plutôt de former des Managers; les fameuses ESC sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à faire disparaître le terme « commerce » de leur nom au profit de celui de Management : EM Lyon, EM Grenoble. D'autres préfèrent devenir une marque : « Advancia » (ex-ESC Nantes) ou encore Euromed (ESC Marseille).

En revanche, certaines entreprises sont réputées pour leurs formations commerciales internes : Xerox qui forme ses commerciaux entre 12 et 25 jours dès leur arrivée ou encore IBM qui propose à certains de ses commerciaux d'intégrer sa Global Sales School.

Ces entreprises attirent donc de nombreux conquérants potentiels et ont la capacité de les faire progresser. Passer par l'une de ces entreprises ou par une autre dont la réputation de « conquérante » est établie peut être une étape clé dans un parcours de conquérant.

Choisir de rejoindre ces entreprises peut développer les qualités d'un conquérant en renforçant sa technicité et ses compétences, mais aussi et peut être surtout en créant une émulation, un état d'esprit propice au surpassement et à la conquête.

6) Ces **profils** de conquérants sont-ils très **recherchés** ?

Ces profils sont bien évidemment recherchés, aussi bien en temps de crise que de croissance. Ce sont eux qui peuvent permettre de créer la différence et de prendre une avance décisive sur des concurrents qui choisissent délibérément une stratégie de défense ou qui se reposent sur leurs acquis.

7) Comment **sourcer ces profils** dédiés à la Conquête ?

a. Les trouve t'on en poste ? Faut-il avoir recours à la **chasse directe** ?

Les conquérants sont en poste et à l'écoute du marché pendant des périodes généralement très brèves. Après l'atteinte des objectifs fixés, ils peuvent ressentir la pression redescendre et se mettre en quête de nouveaux challenges. Une promotion promise et qui n'arrive pas, des résultats pas assez récompensés à leurs yeux sont également des facteurs de démotivation forte. Il faut donc les capter à ces moments précis. Car un bon conquérant applique ses méthodes pour trouver rapidement un nouveau poste et ne reste pas très longtemps sur le marché.

La Chasse directe est un moyen particulièrement adapté si l'on souhaite recruter un manager, un dirigeant ou un commercial qui bénéficie de connaissances particulières, en général sur un secteur ou une technologie. C'est également le moyen de garantir la confidentialité du recrutement. Une société n'a pas forcément envie que ses concurrents soient informés du recrutement d'un nouveau manager destiné à piloter la conquête de nouveaux marchés ou à lancer une nouvelle activité.

En revanche, si l'on souhaite recruter un volume important de commerciaux, il est plus judicieux de communiquer par d'autres biais : diffusions d'annonces, organisation d'événements,... par contre, le recruteur doit s'attendre à faire un tri important. Le recrutement en général et de commerciaux en particulier est très chronophage.

Ex : Pour le dernier recrutement d'un Ingénieur d'Affaires réalisé au sein d'Alchimie, nous avons rencontré plus de 25 candidats potentiels avant de recruter celui qui avait les compétences techniques, les qualités relationnelles et les valeurs attendues par le client (cabinet de conseil spécialisé en architecture informatique).

b. Quid des méga **CV-thèques** en ligne? Sont-elles utiles ? quelles sont les meilleures pour ces profils ?

La qualité des cv-thèque est très variable selon la période. Si le marché est très dynamique, un recruteur a peu de chances de trouver la personne idéale. En revanche, en période de crise, il peut y trouver des profils débutants de bon niveau général que l'on pourra former par la suite. En effet, peu de jeunes diplômés choisissent de s'orienter vers ce type de fonction, même s'ils ont les qualités pour réussir. Ils sont plus réceptifs lorsqu'ils ont des difficultés à trouver le poste dont ils rêvaient au départ...

Les profils de commerciaux plus expérimentés et les jeunes managers déposent leur CV s'ils sont en recherche très active, ce qui peut être le cas en période de crise, mais pas en temps « normal ». Par ailleurs, certains utilisent les CV-Thèques pour tester le marché, afin de négocier ensuite leur rémunération ou une évolution en interne. Le recruteur qui était intéressé par leur profil a perdu beaucoup de temps pour rien...

Les managers et dirigeants ne mettent pas leur CV en ligne; ils préfèrent utiliser des moyens plus subtils pour être visibles comme les sites de réseaux sociaux.

c. Peut-on rencontrer ces profils lors **d'événements professionnels**, ou encore lors de salons ? Si oui, lesquels ?

Un salon professionnel est toujours un bon moyen d'échanger et peut donc permettre d'initier ou de réactiver des contacts qui permettront peut être à terme d'aboutir à un recrutement. En revanche, la démarche est trop aléatoire pour être considérée comme un véritable moyen de recruter.

d. Ces profils sont-ils membres d'**associations professionnelles**, de fédérations ?

Les associations professionnelles regroupent en général des experts ; ce ne sont pas toujours les meilleurs conquérants...

e. Utilisez-vous les **réseaux sociaux** ? (Linkedin, Facebook, Spoke, NaymZ,...) ? Quels sont les plus performants ?

Il y a aujourd'hui de nombreux réseaux sociaux et nous avons choisi de nous focaliser sur deux d'entre eux ; linkedin et Viadéo.

Linkedin est clairement plus international et permet d'entrer en contact avec des profils plutôt confirmés ou seniors. Ce réseau est globalement plus qualitatif, car moins connu du grand public. Il nécessite de savoir présenter son profil en anglais, ce qui n'est pas évident pour tout le monde.

Viadeo fonctionne très bien en France. Nous y trouvons des profils plus hétérogènes. Dans l'ensemble ce sont des profils plutôt middle.

Nous n'utilisons pas Facebook, que nous estimons appartenir à la sphère privée, mais de plus en plus de recruteurs vérifient sur ce site s'ils ne peuvent pas découvrir quelques informations complémentaires sur les candidats qui les intéressent.

En revanche, nous utilisons plutôt ces sites pour connaître et contacter de nouveaux profils. Ils donnent une certaine image des candidats, mais nous sommes conscients que cette présentation virtuelle ne correspond pas toujours à la réalité.

- f. La **cooptation** est-elle efficace ? Si oui, pouvez-vous décrire en détail une opération réussie de cooptation ? Faut-il l'organiser, la récompenser ?

C'est une des pistes à ne pas négliger. En revanche tout dépend du type de recrutement que l'on souhaite réaliser. Les chances de succès sont plus importantes si l'on recherche un profil Middle management, notamment parce que le vivier est plus large. Dans ce cas, il faut que les territoires soient clairement définis afin qu'il n'y ait pas de risque de concurrence entre le coopteur et le coopté.

Si l'on souhaite recruter un volume important de commerciaux, il faut alors prévoir une organisation spécifique et un plan de communication adapté. Il est en effet essentiel de communiquer régulièrement sur les profils recherchés et l'avancée de l'opération pour garantir son succès. Dans ce contexte, il est aussi pertinent de récompenser les coopteurs en mettant en place des incentives (cadeaux, primes,...).

La cooptation est moins adaptée aux profils de managers et de dirigeants. Un collaborateur aura plus tendance à informer l'une de ses connaissances d'un recrutement en cours en l'incitant à entrer en contact avec la personne ou le cabinet en charge du recrutement. Prendre la responsabilité de coopter quelqu'un qui sera potentiellement visible dans la hiérarchie est en effet très impliquant.

A un certain niveau de recrutement, il n'est plus forcément pertinent de récompenser directement une cooptation réussie. On peut considérer que c'est aussi le rôle d'un manager de mettre en relation son entreprise avec des personnes qui auront pour objectif de favoriser son développement. C'est d'ailleurs plutôt le coopté qui remercie la personne qui lui a permis d'entrer dans la société.

- g. Avez-vous recours aux annonces Presse et à l'**achat d'espace publicitaire** on ou off line ? Si oui, quel est le plan média idéal ? Les annonces online ont-elles supplanté les supports papier ? Quels sont les meilleurs retours ?

Nous n'utilisons plus la presse depuis plusieurs années déjà. Ce média peut éventuellement être utile si l'on souhaite recruter un expert dans un secteur particulier et qu'une revue spécialisée et reconnue existe. Mais généralement ces supports proposent désormais des plans de communication globaux alliant papier et web.

Les sites de recrutement, qu'ils soient généralistes ou spécialisés sont parfois utilisés parallèlement à une chasse. Ils permettent de compléter la recherche par approche directe, par exemple en captant des candidats qui vivent à l'étranger ou dans une région différente de celle de la « chasse ».

Encore une fois, pour des recrutements en volume, il est difficile de se passer d'un plan média utilisant le Web : annonces, achat d'espace online pour présenter les postes à pourvoir ou communiquer autour d'un événement de recrutement.

- h. Utilisez-vous vos réseaux d'affaires ou votre propre **Base de données** ?

Une base de données est indispensable pour un chasseur qui doit connaître et enrichir son vivier en permanence. A cette base s'ajoutent des relais d'information qui sont sollicités au cas par cas pour leur connaissance d'un secteur, d'une technologie... La combinaison de ces deux sources d'information permet d'avoir un maximum de contacts et d'ainsi proposer plusieurs candidats potentiels à nos clients.

- i. Quelles sont les **formations initiales** les plus représentatives ?

Les seules formations qui forment aux techniques de vente sont généralement des cycles courts. En revanche, de moins en moins d'entreprises, surtout celles qui passent par la chasse souhaitent les recruter. Elles estiment à juste titre parfois que la capacité d'analyse, nécessaire à la réussite d'une conquête est plutôt l'apanage des diplômés d'écoles de commerce.

De fait, en tant que cabinet, nous recrutons essentiellement des diplômés d'écoles de commerce ou des ingénieurs ayant suivi une option ou un troisième cycle commercial pour les ventes de produits et services technologiques.

- j. Quelles sont les formations continues de ces profils ?

L'objectif est souvent pour les personnes qui suivent des formations continues de prendre de la hauteur par rapport à leur activité au quotidien et ainsi se donner les moyens d'évoluer. L'objectif peut être aussi d'acquérir des compétences complémentaires afin de légitimer un souhait d'évolution : par exemple il est judicieux pour

un Directeur commercial qui souhaite évoluer vers un poste de DG de renforcer ses compétences en Finance d'entreprise par exemple.

Au-delà du contenu de la formation, une des attentes communes est d'atteindre un niveau d'interlocuteurs plus élevé et de développer son réseau. La « marque » de la formation est donc essentielle.

8) Comment **séduire les profils de conquérants** ? Quel package leur offrir ?

Le package doit être en cohérence avec les objectifs à atteindre. Et comporter différents niveaux. Le conquérant a le goût du challenge et il faut en jouer au niveau du variable. C'est là l'une des principales difficultés du DRH ou du manager chargé de définir la politique de variable. Celui-ci doit être en cohérence avec des objectifs courts et long termes de l'entreprise. Le variable doit tenir compte de la performance globale de l'équipe, tout en ne pénalisant pas le commercial qui a surperformé.

Un des facteurs de démotivation et de frustration des conquérants est le fait d'avoir un variable « plombé » par des résultats d'équipe insatisfaisants ou, « pire », un variable plafonné !

Au delà de la rémunération, les conquérants aiment aussi « exhiber » les signes de leur réussite, leurs « trophées » : voiture de fonction, portable dernier cri, etc. L'environnement de travail a une importance, mais il ne faut pas oublier qu'un commercial doit plutôt être chez ses clients qu'à son bureau...

Au-delà de ces aspects matériels, il faut toujours veiller à ce que les conquérants puissent se projeter dans l'avenir en leur proposant une vision à moyen et long termes de leurs objectifs et de leur carrière. Ces axes d'évolutions peuvent être de l'encadrement d'équipe, un périmètre fonctionnel ou géographique plus large,...

9) **Comment manager** des « conquérants » ? Que faut-il faire ou ne pas faire ? Facteurs clefs de succès de l'intégration de ces profils ?

Comme tout salarié, les conquérants ont besoin de reconnaissance, qu'elle soit matérielle ou pas. Il faut donc leur montrer qu'on suit leur progression et qu'on a mesuré leurs résultats. Il est également essentiel d'« alimenter » le conquérant en challenges.

Il faut parfois recadrer le commercial qui peut avoir tendance à négliger l'importance des équipes « back-office ». Par exemple, les équipes Front Office en Banque de Financement & d'Investissement sont régulièrement épinglées pour le peu de considération qu'elles ont pour les autres équipes : appels d'offres transmis au dernier moment aux équipes marketing, partie « administrative » des dossiers pas remplis (« le Credit Analyst peut bien le faire » dixit)...

Certains commerciaux peuvent avoir tendance à être trop individualistes. C'est une des tâches d'un manager de lui faire comprendre que traverser l'Atlantique en solitaire, c'est un bel exploit, mais qu'on va plus vite en équipage...

De nombreux managers n'ont pas le courage de faire passer ce genre de message, de crainte de perdre leurs bons éléments, ou tout simplement car les reproches sont toujours plus difficiles à formuler que les compliments.

10) **Comment fidéliser** les conquérants sur les moyen et long termes ?

Il faut leur donner d'autres marchés/territoires à conquérir puis leur proposer des évolutions vers des postes plus stratégiques et/ou qui leur permettent de transmettre leur savoir faire. L'entreprise doit leur donner les moyens d'évoluer vers des fonctions moins opérationnelles, notamment par le biais de la formation.

11) **Comment fédérer** une équipe de conquérants, depuis les commerciaux, en passant par les Managers, jusqu'au hauts dirigeants ?

Partager une vision commune est essentiel. Ensuite, les diverses opérations de team building peuvent renforcer ce sentiment, mais elles ne peuvent fonctionner que si chacun sait où il va.

12) Quels critères pour **évaluer les performances** des conquérants ? Le conquérant communique t'il facilement sur ses résultats ?

Il faut définir des objectifs à court, moyen et long termes et mettre en place des outils de reporting correspondant à ces différents objectifs. Les critères quantitatifs doivent s'accompagner de critères qualitatifs.

Le conquérant communique facilement sur ses résultats, si ceux-ci sont conformes ou supérieurs aux objectifs fixés... En général, les populations commerciales ne sont pas très adeptes du reporting et de ce qu'ils considèrent comme du travail administratif... cela peut rendre la mesure des résultats plus difficile.

13) Quelles sont les **spécificités de la chasse de profils « conquérants »** ?

Plus que pour toute autre chasse, il faut faire preuve de conviction et savoir vendre le poste. Les conquérants ont eux même l'habitude de gérer les arguments et les contre-arguments et pratiquent l'exercice lorsqu'on les approche. Il faut savoir susciter leur curiosité et parfois les « provoquer ».

14) En tant que « chasseur », acceptez-vous les **profils atypiques** ? Des profils dont les formations initiales sont moins « parlantes » que leurs parcours ? Des profils « senior » ?

En tant que chasseur, nous avons généralement un cahier des charge assez précis de la part de nos clients et il est difficile de s'en éloigner. Si nous sommes convaincus de la qualité d'un profil atypique, nous pouvons le « glisser » dans la short list, mais plutôt avec des clients que nous connaissons parfaitement et avec lesquels nous avons tissé des relations de confiance.

15) Les commerciaux des années 70 étaient très marqués « vente produits », performances, CA global. L'avènement (heureux) de la Relation Clients a changé la donne. Les meilleurs profils doivent avoir un recul stratégique, une vision transverse et une véritable culture Clients. Quelle est l'importance de cette tendance ? Sont-ce des **profils hybrides « Marketing / ventes »** ?

Les « bons vendeurs », ceux qui permettent de faire la différence, ont compris l'importance d'établir des relations à long terme avec leurs clients et d'accroître la valeur de leur entreprise. C'est donc une vision plus marketing de la relation client et du management commercial au sens large. En revanche, il y a finalement peu de profils Marketing qui passent à la vente ou alors à un niveau managérial plus élevé, car leur expérience a pu leur apporter une excellente capacité d'analyse, la connaissance de leur marché, de leurs concurrents, de leurs clients...

A un profil marketing, il peut manquer le gout du challenge, la « niaque » qui est importante pour un commercial terrain. Ce manque est moins pénalisant quand on atteint un niveau de responsabilité plus élevé qui implique plus de réflexion.

16) Le marché exige t'il de plus en plus des profils ayant cette **double compétence « Marketing / vente »** ? Est-ce la fin d'une dichotomie artificielle et dommageable pour l'entreprise ?

Au-delà de la double compétence Marketing/Vente, un conquérant doit aujourd'hui avoir une vision globale des forces et faiblesse de son entreprise et non pas être uniquement focalisé sur un objectif de vente. Le qualitatif a pris une importance croissante. Les commerciaux sont ainsi de plus en plus objectivés sur la marge qu'ils génèrent et non pas uniquement sur le chiffre d'affaires.

J'ai le sentiment qu'on recherche aujourd'hui des profils commerciaux plus complets, qui bénéficient d'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise, des aspects marketing, financiers,... mais de là à imaginer une évolution en profondeur et généralisée des organigrammes des entreprises,...

17) Quels sont les **prochaines évolutions** à prévoir dans le recrutement, le sourcing, la chasse des profils de conquérants ?

Pas de révolution, mais je pense que le poids des réseaux sociaux continuera à se renforcer.