

15 \_ **Comment recruter les meilleurs vendeurs**

18 \_ **Le VIE comme première expérience**

19 \_ **L'expert: Jean-Marc Charpin (Rivière Consulting)**

*« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront. »* Warren Buffet



# Comment recruter les meilleurs vendeurs

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ont besoin de forces de vente organisées et efficaces. Mais les professionnels hors pair ne sont pas légion. Le monde du vin fait rêver d'un côté, fuir de l'autre. À quoi s'ajoutent des formations qui ne comblent pas toutes les attentes des employeurs...

Par  
Mathilde  
Hulot

Anne Blois, 43 ans, diplômée de l'INSEEC de Bordeaux en 1987, a fait son stage de fin d'études chez Courvoisier (cognac), où elle était embauchée au service marketing.

Partie à Londres chez Allied Domecq, elle s'est occupée du marché duty-free de Courvoisier, mais aussi des marques Ballantine's, Beefeater, etc. De 1993 à 1997, elle a été responsable de la zone Amérique (nord et sud), Caraïbes, Angleterre, Irlande pour J. Moreau & fils (Chablis). De 1997 à 2001, elle s'est occupée des marchés Europe de l'Est, Russie, Moyen-Orient et Asie chez Marie Brizard et du marketing des cognacs Gautier. En 2001, elle est débauchée par François Lurton pour développer le groupe dans le monde. C'est une création de poste. Elle passe le DUAD<sup>(1)</sup>. Après six ans enrichissants, un ex-collègue de Marie Brizard, qui dirige désormais la filiale américaine de Chamarré, lui propose de les rejoindre pour diriger l'ensemble des ventes et le marketing de la marque. Autre profil, celui de Philippe Kundrat, 37 ans. Après un DEA d'histoire à l'Université de Bourgogne de Dijon en 1999, où il se spécialise dans l'histoire du vignoble bourguignon, il cherche une « filière professionnalisante » et achève un mastère CIVS (commerce international des vins et spiritueux), toujours à Dijon, dont il sort diplômé en 2000. Durant sa formation, il est missionné sur les PECO<sup>(2)</sup> par Bouchard Père et Fils, « une belle maison ». Son premier job, il le décroche chez ChateauOnline, la société de vente par Internet, pour constituer le catalogue produit sur toute l'Europe. Par candidature spontanée, il obtient

trois réponses intéressantes, de J. Moreau & fils, Vins Rares Peter Thustrup et Compagnie des Vins d'Autrefois, une filiale de Boisset qui répond en premier. Il y reste trois ans avant d'entrer chez Antonin Rodet comme directeur commercial France. Après neuf ans d'expérience, il gagne 75 K€ annuels. Il est appelé une à trois fois par mois par des chasseurs de tête. Les arguments utilisés pour l'attirer: la responsabilité du poste, l'autonomie de décision, le côté prestigieux et le renom de l'entreprise, même si c'est parfois complètement faux. « *Quand ils m'appellent, je suis déjà au courant du poste avant eux.* »

## Encore trop de charlatans

Voilà deux exemples de « très bons ». Pas faciles à déguster ces perles rares. « *Les entreprises cherchent des carnets d'adresses sur pattes* », attestent en cœur Anne Blois et Joëlle Brouard, directrice de l'Institut du management du vin à Dijon (voir l'article en page 18). Pour augmenter le chiffre d'affaires en un temps record. La crise ne fait qu'accentuer cet état de fait.

Mais pour Jean-Marc Charpin, directeur général de Rivière Consulting, conseiller en recrutement, le carnet d'adresses est un leurre. « *Ce n'est pas parce que vous connaissez un acheteur en étant au Cellier des Dauphins qu'il va vous prendre du Kriter. Cela peut faire accélérer le processus, mais derrière la relation amicale, c'est le sérieux de la maison qui intéresse l'interlocuteur, pas même la qualité du produit – celle-ci n'étant quasiment plus un souci aujourd'hui.* » Pour lui, l'enjeu est donc ailleurs. Il existe une pléthore de formations techniques de qualité, des écoles d'ingénieur avec formation d'œnologue. Des jeunes >

**« Le commercial doit faire preuve de méthode et de talent. S'il n'a que la méthode, il sera incapable de donner envie à un acheteur d'accrocher ses produits. S'il n'a que l'empathie, la chaleur, le charisme, c'est un bateleur, un vendeur de foire. »**

► disponibles, mobilisables, accumulant de nombreuses expériences à l'étranger. En revanche, des commerciaux qui sachent défendre un produit, avoir suffisamment de rigueur pour gérer un grand compte de grande distribution ou un grand compte export de A à Z, c'est beaucoup plus compliqué. « Dans la vente, on trouve tous les profils, dont beaucoup de charlatans, reconnaît pour sa part Sylvie Delemarle, responsable du recrutement chez Vinea Recrutement. Des commerciaux lambda qui, un jour, se mettent au vin par passion. » L'œnologie conserve sa petite cote permanente, comme tous les domaines proches de la terre, mais au-delà de la poésie, ces secteurs impliquent beaucoup de contraintes, comme travailler près du domaine de production.

Jusqu'à il y a dix ans, le commercial devait mettre son nez dans le verre. Aujourd'hui, l'acheteur attend du commercial un partenariat durable, une logistique affinée, des process qualité pour permettre au produit d'être dans les rayons en temps et en heure. « C'est pourquoi on voit des profils issus de l'agroalimentaire (eaux, boissons, épicerie) qui peuvent apporter leur expérience et leurs compétences de gestion de comptes dans le marché du vin », fait remarquer Jean-Marc Charpin.

### 80 % de méthode et 20 % de talent

Le profil idéal ? Celui ou celle qui concentre dans une seule personne des qualités essentielles : la connaissance livresque du monde du vin, à des fins d'efficacité. S'il vend du vin de Bourgogne, il est au courant de ce qui se fait en Italie, au Portugal, en Espagne, à Bordeaux. Il démontre qu'il est curieux, sans être pédant. Il arrive à situer son produit, dont il a une vraie culture pragmatique et intéressée, par rapport aux autres. En complément de cette culture, il est capable de mettre en place un réseau commercial. Enfin, il a une véritable méthodologie et une mécanique de prospection, d'animation d'une équipe commerciale, de circuits de vente. Le ou la commercial(e), qu'il soit seul ou dirigeant d'une cinquantaine d'employés, doit combiner ces trois dimensions.

Par ailleurs, comme pour tout secteur, le commercial doit faire preuve de 80 % de méthode et 20 % de talent. « Ces deux éléments doivent impérativement apparaître dans ces dimensions-là, conseille Jean-Marc Charpin. S'il n'a que le premier, il sera incapable de donner envie à un acheteur d'accrocher ses produits. A contrario, s'il n'a que le talent (empathie, chaleur, charisme), c'est un bateleur, un vendeur de foire. S'il a la prétention de vendre plusieurs



© Charly / Fotolia.com

Les structures viticoles cherchent des gens polyvalents, capables de conduire un tracteur, de recevoir les clients...

**« De nombreux jeunes diplômés sont disponibles. Mais trouver des commerciaux qui sachent défendre un produit, avoir suffisamment de rigueur pour gérer un grand compte de GD ou export, c'est beaucoup plus compliqué. »**

millions de cols par an, il faut qu'il travaille la méthode. S'il a surtout du talent, il faut qu'il remonte le curseur pour dominer le cheval fou qui est en lui. Enfin, s'il concentre son énergie sur les 20 % qui restent, et qu'il utilise ce pouvoir au bon moment, il fait des miracles. »

Autres qualités recherchées : l'anticipation, la maîtrise de l'espace-temps, la cadence d'exécution des rendez-vous pour le grand export. La qualité de gestion de carrière est aussi essentielle : « Quelles qu'en soient les raisons, un candidat qui a travaillé dans cinq entreprises, je ne m'y intéresse pas car mon client n'a pas envie d'être la sixième », note Francis Michel, directeur de GF Michel Conseil, chasseur de têtes basé à Lormont qui réalise 47 % de son chiffre d'affaires dans la région bordelaise.

### Entre rêve et réalité

Si les écoles fleurissent pour former ces soldats de la vente aux petits oignons, le décalage reste grand entre les espoirs des diplômés et les besoins sur le terrain. « Les écoles rêvent d'enfanter des candidats parfaits pour faire du marketing, pour gérer, pour vendre, estime Francis Michel. Or, sur le terrain, les structures viticoles –

souvent des PME ou des TPE – cherchent aussi des gens polyvalents, capables de conduire un tracteur, de recevoir les clients. Il existe alors un fossé entre les prétentions de ces super-diplômés que ces structures n'ont pas les moyens de se payer et les besoins de celles-ci.»

Dominique Soller, qui dirige la cave coopérative d'Hunawihr, s'étonne par exemple du manque d'attrait que peut susciter une entreprise comme la sienne, qu'il a lui-même rejointe avec fierté après une carrière dans l'alimentaire en Allemagne. Depuis trois ans, il n'a pas reçu un CV, pas une lettre de motivation: «PME + vente, voici le cocktail parfait qui fait fuir les candidats». Pourtant, il y a du travail. Juliette Allain, directrice marketing des Blasons de Bourgogne, à Chablis, a eu du mal à recruter sur deux postes en 2008. Les candidats étaient exigeants et arrogants, loin des réalités du métier.

«De plus en plus marketées, les formations finissent par se ressembler et, pour se différencier, elles s'orientent vers le luxe pour happy-few et ne font qu'accroître le différentiel entre le mythe du vin et le quotidien d'une petite entreprise, fait remarquer Elisabeth Poulain, formatrice dans le Val-de-Loire. Qui aime les vendeurs en France ? Nous sommes dans une société qui admire ses intellectuels. Vendre est salissant. Face à la noblesse du vigneron dans son chai qui va discuter des heures, il y a le vendeur ni mis à l'honneur ni reconnu, alors que c'est lui qui fait tourner la boîte. Plus vous faites d'études, plus vous êtes tourné vers la recherche, moins vous voulez vous battre le couteau entre les dents, car vendre est pénible, c'est dur, et cela, on ne l'apprend pas !»

### Des formations peu attrayantes

Le manque d'attrait se retrouve dans les formations elles-mêmes. Le vin accumule les handicaps et la mauvaise réputation, estime Fabrice Crépieux, formateur au Centre de formation professionnelle Midi-Pyrénées, qui dispense un BTS technico-commercial en boissons, vins et spiritueux, et un diplôme AMCI (assistant manager en commerce international des vins).

Si les classes font le plein dans le secteur sanitaire et social et les BTS MUC (management des unités commerciales) et NRC (négociation et relation client), les bancs des formations spécialisées dans le vin sont très peu pourvus (cinq candidats en deuxième année, dix en première). «C'est une formation du ministère de l'Agriculture avec l'image peu attrayante que cela suppose, accentuée par l'image de l'alcool et d'une crise viticole récurrente: trois éléments qui ne jouent pas en sa faveur», pense-

## REPÈRES

### 150 emplois

devraient être supprimés chez Diageo en Amérique du Nord après la fusion des divisions bière et vin sous l'entité USA «total beverage alcohol». Cela représente 4 % de l'équipe nord-américaine du groupe.

### Aide à l'embauche

Toute embauche sera totalement exonérée de charges patronales pour un salarié au SMIC en 2009. Cette mesure a été inscrite dans le plan de relance de l'économie annoncé par Nicolas Sarkozy et s'adresse aux entreprises de moins de dix salariés.

### 75 000

emplois sont menacés par l'augmentation des taxes sur les alcools au Royaume-Uni. En 2008, la hausse totale était de 17 %. Les représentants de l'industrie des vins et spiritueux prient le gouvernement de renoncer aux autres hausses «avant qu'il ne soit trop tard».

### -15 %

C'est la baisse moyenne des salaires d'embauche des cadres cette année, par rapport à 2008, à des postes équivalents, tous secteurs d'activités confondus, selon une étude du cabinet international de conseil en recrutement Robert Walters.

t-il. Les professionnels reconnaissent qu'il faut redorer l'image du métier, informer et attirer les jeunes dans la filière.

Jean-Marc Charpin insiste sur ce point: la filière est trop méconnue du grand public. «Théoriquement, on ne devrait pas recourir à des masters spécialisés en vin. Les gens qui sortent des écoles de commerce et de marketing devraient avoir envie de s'orienter vers ce secteur-là. Il y a une méconnaissance des carrières possibles. Les gens pensent grands groupes mondiaux, banque, assurance, Procter & Gamble, Unilever, etc. Il n'y a pas encore assez d'intervenants dans les écoles pour donner des cours sur les stratégies de vente. Or, le rayon boissons dans les supermarchés est énorme ! Référencement, négociations au mètre linéaire: la réflexion est la même que pour n'importe quel produit.»

Bref, le vin devrait être un débouché de carrière comme un autre. Espérons que les jeunes diplômés s'y intéressent sérieusement car, en 2010, les papy-boomers (nés après la guerre) vont tous prendre leur retraite en même temps. Ce sera un vrai challenge pour un grand nombre d'entreprises familiales ou de coopératives qui cherchent le dirigeant idéal. Et aussi du pain sur la planche pour les cabinets de recrutement. ■

- (1) DUAD: diplôme universitaire d'aptitude à la dégustation.  
(2) : PECO: pays d'Europe centrale et orientale.



© D. R.

De gauche à droite et de haut en bas: Anne Blois (Chamarré), Fabrice Crépieux (CFP Midi-Pyrénées) et Philippe Kundrat (Antonin Rodet).



© D.R.

# À la chasse aux perles rares

Rivière Consulting, spécialisé depuis 1981 dans le recrutement en secteur vinicole, s'est élargi aux autres domaines (BTP, santé...). Jean-Marc Charpin en est le directeur associé.

«Avec les annonces, les professionnels ne touchent que 15 % de la cible utile voulue. Pour notre part, nous garantissons 90 à 95 % de l'objectif.»

Par  
Mathilde  
Hulot

«Le vin reste le produit agricole le plus glamour, qui tire le plus de valeur ajoutée, avec peut-être le foie gras et la truffe. Mais c'est aussi un tout petit marché», reconnaît Jean-Marc Charpin.

Si 85 % de l'activité provenait du monde viticole en 1994, aujourd'hui seuls 10 % des 6,5 millions d'euros du chiffre d'affaires se font dans le vin, les spiritueux et les champagnes. Rivière Consulting réalise 500 missions par an, dont 55 à 65 dans le secteur. Sur 800 clients potentiels dans l'industrie viticole, le chasseur de tête en touche 25 %. Sa technique de chasse est pointue et unique. «Avec

les annonces, on sait que les professionnels ne touchent que 15 % de la cible utile qu'ils aimeraient toucher. C'est un recrutement passif. Nous garantissons 90 à 95 % de l'objectif, c'est une démarche active.» Qui a un coût (9 000 € HT au minimum pour les premiers profils).

## Un parcours du combattant

De cinq collaborateurs en 1994, ils sont désormais plus de 80, dont un plateau doté de 50 chargés de recherche qui agissent par «battues». L'objectif est de cueillir la perle le plus rapidement possible: «Tant qu'on n'a pas fait le tour exhaustif des 250 sociétés visées, on continue. Puis il faut motiver les meilleurs CV pour qu'ils aillent chez notre client. La partie la plus difficile ! Nous sommes des chasseurs d'intention. A-t-il (ou elle) vraiment l'intention de prendre ce poste ou pas ? Sachant que, dans le monde du vin, tout recrutement implique que le job se passe en partie dans le vignoble, si la personne visée est mariée avec quelqu'un qui travaille en ville, par exemple, la démarche est complexifiée.»

Rivière procède de façon purement industrielle: parcours du combattant pour vérifier tout type de déviance, de comportement et de savoir-être. Seront pris en compte le savoir-faire (formation commerciale, technique), l'expérience (tous les coups pris au cours de la carrière qui amènent aux bons réflexes) et le comportement (ce qui fera la différence entre le bon et le très bon commercial).

Le choix est validé lors de la sélection, avec des outils complémentaires d'évaluation, de vérification des dossiers et des diplômes par des partenaires (organismes extérieurs). «En France, on recrute toujours sur des critères techniques et on se sépare des employés pour des raisons comportementales.» Il insiste donc sur ce dernier aspect, essentiel à ses yeux. ■

## UN CHASSEUR HORS PAIR

À 39 ans, JEAN-MARC CHARPIN ressemble au parfait candidat qu'il chasse lui-même pour ses clients. Diplômé de l'ESC Rouen en 1992, il fait ses classes en tant que volontaire du service national en entreprise (VSNE) en Italie, dans le lait, et rejoint en 1994 Viniconsult, qui deviendra Rivière Consulting. En 2000, il entre dans le capital de la société et devient directeur général en 2004. Depuis mars 2008, Rivière Consulting est le représentant français du premier réseau mondial de cabinets de chasse de têtes, l'IESF (International Executive Search Federation), lui offrant accès à 112 bureaux et la collaboration de plus de 500 consultants à travers le monde.