

INTRODUCTION

1. Ma première expérience de vente à 10 ans : déjà une affaire de contexte

Nous sommes au début des années 1970, un 1^{er} mai, fête du muguet, fin d'après-midi d'une journée sombre et pluvieuse que je passe chez mes grands parents.

Un premier coup dans la porte de l'appartement suivi de son ouverture immédiate sans que la réponse d'entrer ne soit donnée, m'indique qu'un familier des nombreux amis de mon grand père rend une visite impromptue.

- « La puce, c'est une catastrophe ! ».

- « Ben assieds toi Lulu, ne reste pas debout comme cela, qu'est ce qu'il t'arrive ? ».

- « Ecoute, c'est terrible, je n'ai quasiment rien vendu depuis ce matin et je me retrouve avec 150 à 200 brins sur les bras. Il fait un temps pourri, y'a plus personne dans les rues, je ne sais pas où ils ont acheté ce matin, c'est mauvais pour tout le monde ! ».

- « Bien, assieds-toi et bois un verre, au moins ça va te reconforter ».

- « J'en n'ai même pas envie, tu te rends compte, si je ne vends pas ce qui me reste sur les bras, je ne rentre même pas dans mon argent ».

Et comme cela, de plainte en encouragement et réconfort sans que de solution n'émerge.

C'est ainsi que du haut de mes 10 ans, flairant déjà la bonne affaire potentielle, je proposais mes services :

- « Si tu veux Lulu, je vais te le vendre moi ton muguet ! ».

Regard incrédule de Lulu qui du haut de son mètre quatre vingt ne relève même pas la proposition. A mon grand désespoir la conversation roule sur autre chose puis revient.

Je sens alors qu'il me faut renouveler et modifier la formulation de ma proposition pour me faire entendre.

- « Mais **si** (insistance), je te **dis** (affirmation) que je peux te le vendre ton muguet ! ».

Le « si » et le « dis » m'ont permis cette fois-ci de me faire entendre, j'obtiens une réponse :

- « Mais tu n'y penses pas, comment vas-tu faire le même ? ».

- « C'est simple, je mets les bouquets dans une cuvette et je vais le vendre en ville ».

- « Ouais, bof, y'a plus personne dans les rues et il pleut ! ».

- « Justement, c'est pour cela que je vais le vendre ! ».

Nouvelle incrédulité, Lucien n'avait pas entendu parler des approches paradoxales !

- « Mais Lulu, si le môme te dit qu'il va le vendre ton muguet, laisse-le faire, qu'est ce que tu as à perdre ? De toute façon tu n'as pas d'autre solution ! ».

En disant cela, mon grand père croise mon regard, testant ma capacité à relever le challenge tout en m'assurant de sa confiance. Fort de ce renforcement et de l'intuition de la réussite qui se dessine, je suis déjà à la recherche d'une cuvette.

- « C'est vrai la puce, tu as raison. Mais alors, écoute-moi bien le môme, j'ai payé ce muguet 1 franc du brin. Tout ce que je te demande c'est 1 franc du brin pour moi, tout ce que tu vends au dessus, c'est pour toi, ça marche ? ».

Quinze minutes plus tard j'entrais en courant chez mes grands parents recharger ma seconde cuvette et changer pour une plus grande que je remplissais autant que je le pouvais.

- « T'es déjà là, t'as tout vendu ? Mais comment as-tu fais ? ».

- « Ca se vend comme des petits pains, je t'expliquerai... Je n'ai pas le temps maintenant, il faut vite que je retourne en centre ville avant qu'il n'y ait plus personne ».

Voilà ma première et très belle histoire de vente, celle de l'âge tendre et d'une mise sur orbite pour une aventure qui se prolonge depuis près de quarante ans.

Trente ans plus tard, nous sommes fin 1998, j'ai derrière moi quinze ans d'une solide expérience professionnelle dans des métiers liés à la vente chez Kodak puisque j'ai successivement occupé des fonctions d'ingénieur commercial, manager d'équipe de vente et responsable des formations Marketing et vente. Dans mon dernier poste, je suis HRBP, « Human Ressource Business Partner », label modernisé et marketé pour désigner les DRH dans les boîtes américaines. J'ai décidé de quitter cette belle entreprise avant que l'une des révolutions technologiques les plus spectaculaires de cette fin de siècle et la grande faucheuse des prochains résultats trimestriels ne décident à plus ou moins brève échéance de mon sort. Un long et important chapitre de ma vie professionnelle se termine.

J'ai alors besoin d'en écrire un plus personnel, au cœur de mes envies, de ce que j'aime et sais faire. Je suis dans le processus de m'installer en tant que formateur et consultant indépendant et suis accompagné dans cette démarche par Thierry Dubois² de Savoir-faire et cie. Sentant ma relation assez passionnelle avec la vente, Thierry me demande le souvenir de ma première expérience de vente et de situer le moment de mon désir pour faire ce métier. Alors il me revient cet épisode, et en lui racontant cette histoire de vente de muguet un 1er mai, je réalise son importance comme point de départ de mon parcours professionnel.

Son immersion dans le présent de cet entretien de 1998 me permet de le revisiter à la lumière des grilles de lecture que j'ai pu acquérir depuis.

2 Thierry Dubois que je remercie pour ses qualités humaines, son excellent travail de réassurance et de guidage lors de mon installation, est dirigeant de Savoir-faire et cie, structure en charge de l'accompagnement des cadres qui évoluent vers une activité de conseil indépendant.

L'expérience et l'école de pensée systémique ayant croisé mon chemin, il va alors de soi que ce qui n'était qu'une intuition d'enfant s'éclaire sous un autre jour. Entre un gaillard d'un mètre quatre vingt qui se tient debout derrière un stand en centre ville par temps de pluie et qui attend le chaland et un gamin de dix ans qui va vers les gens avec sa cuvette, ce n'est plus le même contexte ! Le produit est le même, du muguet. La zone de chalandise et les clients sont identiques, ce qui change fondamentalement c'est que « du gamin au gaillard », on change la nature du contexte de l'interaction avec les chalands. Le contexte du gaillard derrière son stand n'est pas porteur ou favorable. On peut de plus faire l'hypothèse que les stands sont multiples et identiques et n'offrent que l'embarras du choix au rare chaland.

Le contexte du gamin est au contraire porteur et favorable car en l'espèce il joue sur la « corde sensible » et émotionnelle, il va vers les gens et par ce fait, il se différencie. Ce n'est pas du côté émotionnel que je voulais vous emmener au travers de ce premier témoignage, même si cela aurait certainement du sens, mais du côté du contexte et du changement de contexte car le gamin avec sa cuvette est l'élément qui dans le contexte, change le contexte et le sens de la vente. « L'intelligence situationnelle » du gamin a été de comprendre au niveau intuitif cette modification du contexte dont il était potentiellement porteur par rapport à l'adulte et en quoi cela lui permettait d'ouvrir sur des perspectives de résultat qui étaient de ce fait différentes.

Le titre de ce premier chapitre « Déjà une affaire de contexte », au-delà de cette anecdote personnelle et intimiste, est l'occasion d'introduire un point fondamental sur lequel nous aurons l'occasion de revenir au cours de cet ouvrage, à savoir que toute lecture d'une réalité et a fortiori dans le champ commercial, ne peut se comprendre, puis se construire et devenir potentiellement pertinente en termes d'action qu'en tenant compte d'un contexte donné et précis, d'où le choix de l'approche systémique qui donne sa pleine place à la contextualisation. Il suffit de changer un élément dans ce système (il fait beau versus il pleut, un autre gamin, un autre grand père etc.) pour en modifier fondamentalement le contexte et donc le sens.

Autrement dit, c'est d'abord le contexte qui donne le sens et ceci est très important.

L'approche systémique nous enseigne qu'il suffit qu'un élément soit différent dans un système pour que le système soit différent. Il n'y a donc par définition que des contextes différents et cela va être l'un des savoir-faire entre autres, des vendeurs, d'apprendre à lire, décoder, reconnaître et prendre en compte à chaque fois ces spécificités de contexte avant d'agir.

Il appartient au vendeur de prendre le temps de se poser, de comprendre et discriminer ce qui fait sens dans chacun des contextes ou il va être amené à opérer. Globalement ceci n'est pas toujours bien fait, ou insuffisamment, l'environnement poussant plutôt à l'action rapide et parfois à l'activisme plutôt qu'à la réflexion et à la sélectivité.

Ce souvenir nous a permis d'évoquer la notion de contexte sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir plus en profondeur dans notre tentative de mettre bout à bout nos principes de réussite. Mais avant d'entrer plus au cœur de ces démarches, faisons un rapide bilan de l'état de l'art en matière de vente et tâchons de répondre à la question suivante :

2. Pourquoi faire évoluer les modèles de vente ?

Les systémiciens avertis pourraient se montrer sourcilieux – et je les comprends – par rapport à cette première question en forme de « pourquoi » alors qu'une question du type : « vers quel modèle aller et comment y aller ? » leur paraîtrait plus stimulante. Nous irons dans un second temps.

La question du pourquoi est ici à prendre au sens du partage avec nos lecteurs d'un état des lieux et d'une mise en perspective avec les finalités de ce type de modèle et d'outil à savoir la recherche d'efficacité.

Si l'on prend un peu de recul, on observe que depuis les années 80, les vendeurs, comme beaucoup d'autres professionnels, ont été confrontés à des changements rapides et multiples de leurs environnements professionnels. Ces changements sont pluri-factoriels et ont tendance à s'accélérer.

Le nouveau commercial : Un animateur et coordinateur des talents internes

Pour ne citer que les plus importants à nos yeux, commençons par la technologie et ses nombreux impacts sur le produit, l'accès à la connaissance, au renouvellement de celle-ci et à l'organisation du travail. Les avantages compétitifs du sacro saint produit sont éphémères et réversibles, une nouvelle technologie venant bousculer la précédente. Le vendeur doit toujours connaître son offre certes, il est cependant de moins en moins l'expert et le sachant, les domaines de savoir étant de plus en plus larges, en rapide évolution et potentiellement partagés, plus ou moins mis à la disposition de tous selon les organisations.

Bien souvent, le vendeur de nos jours s'appuie sur et coordonne des experts internes. Plus l'environnement métier est technologiquement pointu, plus son savoir produit se complète d'un savoir-faire d'animation et de coordination de processus de travail d'équipes.

À côté de cette complexité de l'offre, il a en face de lui des organisations de plus en plus instables chez ses clients qui se réorganisent, se restructurent, externalisent, rachètent, revendent des filiales, mutent leurs dirigeants ce qui l'oblige à un tissage et à un « accommodage » permanent de ses réseaux relationnels.

Ces changements s'opèrent alors que les structures matricielles sont venues compliquer la lisibilité des organisations, des schémas de décision et d'influence. L'international exerce des tutelles de plus en plus fortes sur les structures locales des pays, ce d'autant plus lorsque la maison-mère est d'origine anglo-saxonne.

Les équipes projets sont mises en place avec des participations actives et parfois sous le leadership des fonctions achat. Des secteurs d'activité qui étaient autrefois épargnés par les processus achat car du ressort des seules directions générales (conseil stratégique, audit, coaching etc.) se voient passés « à la moulinette » compétitive des négociations. La fonction achat s'est renforcée comme levier de performance et est entrée dans un processus de professionnalisation accrue par le renouvellement de ses hommes et de ses méthodes.

Les accords cadres de référencement sont doublés d'une mise en concurrence au travers d'un « scoring » des offres, méthode analytique visant à « objectiver » et

faciliter la prise de décision par la formalisation des critères de décision puis leur pondération de façon à comparer différents fournisseurs.

Cette démarche tend à organiser le dialogue interne des différentes parties prenantes, à objectiver le processus de prise de décision et limiter les jeux d'influence « latéraux » des fournisseurs.

Comme tout outil et démarche, les acteurs ont appris à l'utiliser dans les deux sens, de l'outil pour aller vers la solution et de la solution souhaitée pour la faire conforter par l'outil. Acheteurs et vendeurs n'échappent pas complètement à la nature humaine.

Quoi qu'il en soit, ces démarches obligent à une compréhension fine des attentes des acteurs, des jeux de pouvoir et stratégies qui se jouent entre eux, à une plus grande largeur de vue, intégration des besoins et différences des parties prenantes, à plus d'anticipation et de rigueur dans l'élaboration des offres.

Cette démarche de scoring final peut être précédée d'une phase dite de « dialogue compétitif » qui vise par étapes d'aller-retour entre un nombre de fournisseurs limité, à intégrer les meilleurs aspects des différentes offres des fournisseurs afin d'établir le cahier des charges final avant compétition. Ce dialogue compétitif est particulièrement de mise dans les secteurs des services ou les leviers organisationnels et technologiques offrent de multiples options en termes de solution.

Bref, si nous avons à résumer l'évolution des contextes de vente de ces dernières années, nous dirions : plus de mise en concurrence, de complexité et d'incertitudes à tous les niveaux. Plus de complexité des offres et de leurs processus d'élaboration, complexité interne dans l'utilisation et la coordination des ressources, puis chez les clients dans la lisibilité de leurs organisations et de leurs processus de décision.

3. Des méthodes de vente qui ont 30 ans...

Face à ces changements de contexte marqués par une plus grande incertitude et complexité, les référentiels en place en termes de méthode, de pratique et aussi de résultats, nous paraissent décalés pour ne pas dire dépassés parfois. La vente est une activité où, quoique tentent de nous faire croire quelques sergents recruteurs, l'innovation méthodologique demeure faible, les meilleures universités et grandes écoles ont préféré s'investir sur d'autres sujets, plus nobles intellectuellement et plus sûrs chemins vers les Directions générales pour leurs étudiants.

A l'exception notable de Négocia qui est en train de s'imposer comme l'école de référence Française en la matière et dont on voit poindre les premiers renouvellements applicatifs, le monde académique des grandes écoles est demeuré et reste plutôt à distance. Ce qui a trait aux méthodes de vente est donc principalement investi et dominé par les cabinets de conseil et de formation Anglo saxons. Leur goût pour le sujet et leur savoir faire marketing leur assure ainsi une forme de leadership d'antériorité, de notoriété et de présence commerciale. L'aspect positif que l'on doit leur reconnaître est un certain pragmatisme qui poussé trop loin est porteur de ses propres limites à savoir des approches et des méthodologies qui pour simplificatrices, finissent par s'avérer réductrices et parfois même contre productives.

L'effet de ce qui précède, à savoir complexité des situations et manque de renouvellement des méthodes, est que les entreprises continuent de préparer leurs équipes commerciales avec des schémas conceptuels et des outils des années 80 pour aborder le contexte et la complexité des années 2010.

Les conséquences de second niveau sont qu'une partie des effectifs commerciaux s'essouffle, tout comme les résultats d'ailleurs. Au final, le coût indirect payé par les acteurs de ce système est celui d'un turnover qui peut atteindre 20 à 30% par an en régime de croisière dans certains secteurs et parfois plus en cas de crise aigüe.

Imaginons un instant que ce taux de turnover dont nous entendons parfois de la part des directeurs commerciaux qu'il est « normal », car la vente est une fonction un « peu spéciale » et « qu'il n'est pas possible de faire autrement », s'applique aux autres secteurs opérationnels et fonctionnels d'une organisation, peu d'entreprises y résisteraient.

4. Des standards de performance trop peu challengés

Enfin dernier point qui légitime selon nous une évolution des modèles et des méthodes sur lequel nous reviendrons longuement, c'est celui des résultats et plus précisément le plafonnement des taux de transformation réels c'est-à-dire du rapport entre les propositions émises et les contrats signés.

Nous constatons que ces taux de transformation sont assez peu challengés dans l'absolu, que des standards ou normes de performance induites se sont diffusés et ont fini par constituer une croyance sur ce qu'est une bonne performance commerciale, limite que précisément nous pensons possible de dépasser.

Pour toutes ces raisons, nous avons l'intime conviction que de nouvelles perspectives sont à construire pour renouveler en profondeur, les représentations, les référentiels méthodologiques et le savoir-faire des équipes de vente.

Nous nous y employons depuis de nombreuses années au travers de multiples chantiers et secteurs d'activité pour des clients différents. Ce sont ces réflexions, démarches et premiers résultats que nous souhaitons partager avec vous dans cet ouvrage.

Pour ce faire nous vous avons décidé d'articuler notre ouvrage comme suit :

En première partie, vous faire partager *a minima* le référentiel théorique principal que nous utilisons qui est celui de l'approche systémique. Il ne faut pas avoir peur de la théorie et encore moins des méthodologies qui en découlent lorsqu'elles facilitent les apprentissages, une meilleure compréhension et sont un guide pour l'action.

Nous rencontrons parfois des clients qui restent en retrait par rapport à cette dimension de la théorie et restent dominés par une pensée magique et expriment une demande de formation qu'ils qualifient d'eux-mêmes « très opérationnelle », « avec des trucs et des ficelles ».

Cette demande est légitime sans pour autant être toujours réaliste. Nous pensons précisément qu'un référentiel théorique est utile quand on sait en transposer l'usage dans l'action.

Une théorie n'est pas un dogme ni une religion et ne doit donc pas être utilisée comme tel. Pour illustrer notre intention et notre approche, nous aimons reprendre cette phrase de Paul Watzlawick, psychothérapeute au Mental Research Institute de Palo Alto, professeur à Standford et figure majeure du courant constructiviste, selon laquelle :

« Une théorie sera jugée meilleure qu'une autre si elle permet une plus grande efficacité pour l'action ».

C'est là une belle définition de ce qu'est une bonne théorie, qui ne pourra que rassurer les plus pragmatiques. Si la théorie en question favorise un regard et une pensée de la réalité différente, alors elle a toutes les chances de produire des comportements puis des résultats différents. C'est ce que nous apporte notamment la systémique dont nous présenterons quelques principes en première partie de cet ouvrage.

En seconde partie, nous ferons une profonde immersion sur les principaux facteurs qui sont constitutifs selon nous d'une limite à la performance de vente, c'est ce que nous décrivons sous le terme de modèle de vente « énergétivore ».

Dans une troisième partie, nous présenterons notre nouvelle démarche et en caractériserons chacune des dimensions conduisant à une approche globale plus vertueuse et performante des processus de vente.

Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Comment dépasser significativement les résultats actuels de taux de transformation des offres ?
- Comment agir dans la complexité ?
- Comment anticiper, influencer et mieux conduire les processus de vente ?
- Comment faire progresser les résultats en consommant moins de ressources ?

L'ESSENTIEL : LE CONSTAT

- Les contextes de vente ont évolué dans le sens d'une plus grande diversité et complexité des réalités que rencontrent les commerciaux.
- Malgré cela, les méthodes de vente et de formation se sont peu renouvelées. Elles demeurent simplificatrices et écartent de leur champ la complexité.
- Le consensus implicite dans une majorité d'organisations conduit à considérer, lorsque des indicateurs existent en ce sens, que des résultats de 30% de taux de transformation des offres sont une performance satisfaisante.
- Pour une majorité d'acteurs, cette norme « de facto » nourrit une représentation limitante des niveaux de performance potentielle qu'un commercial et qu'une équipe commerciale est capable de réaliser.
- Ce niveau de performance peut être largement dépassé sous réserve de disposer d'un référentiel qui permette de renouveler les représentations de la performance, de la posture managériale et commerciale pour faciliter de nouvelles pratiques.
- L'approche systémique constitue selon nous un formidable corpus théorique, méthodologique et pratique pour produire les conditions de ce renouvellement des apprentissages puis dépassement des performances.