



ETRE OU NE PAS ETRE CONSULTATIF

La vente consultative aujourd'hui

Les organisations commerciales reconsidèrent aujourd'hui leur démarche en matière de vente consultative, et la plupart d'entre elles voient cette approche comme étant la base de la relation avec leurs clients, quels que soient leur secteur d'activité, ou le lieu où elles opèrent. La vente transactionnelle a cependant toujours sa place dans de nombreuses organisations commerciales, et à juste titre, mais elle perd de son importance au sein des différents rôles des vendeurs. L'enjeu est maintenant de faire en sorte que les équipes commerciales soient en mesure de comprendre la vente consultative, et d'en faire usage au bon moment.

Mais que signifie réellement la vente consultative ? Pourquoi, depuis des décennies, les entreprises considèrent-elles que les efforts déployés pour établir ce type de relation avec leurs clients valent le temps et l'énergie qu'elles y consacrent ?

QU'EST-CE QUE LA VENTE CONSULTATIVE ?

La vente consultative est également appelée « Vente à valeur ajoutée », « Vente professionnelle », « Vente réponse aux besoins », « Vente orientée client », « Vente stratégique », « Vente relationnelle », « Vente de solution », « Partenariat ». Chacun de ces termes peut avoir un sens légèrement différent en fonction de la personne qui l'utilise, mais de façon générale, ils induisent tous un certain nombre de composants fondamentaux, et notamment :

Des conversations centrées sur les besoins

Pendant un cycle de vente consultative, toutes les conversations s'orientent autour des besoins du client. C'est la différence fondamentale avec une vente orientée produit qui, malheureusement domine encore dans un certain nombre d'entretiens commerciaux. Plus précisément, les fondements d'un entretien de vente sont des échanges mutuels d'informations au cours desquels le commercial s'attache à comprendre les besoins de son client, ou aide le client à prendre conscience de ses besoins. Par conséquent le vendeur fournit de l'information au client en termes de bénéfices et de réponse aux besoins identifiés, et non en termes de caractéristiques.

Révolutionnaire ? Non, bien sur. Cependant, même si toutes les industries constatent une banalisation de leurs produits et services, qui impliquent ce type de démarche, nous constatons que la plupart des entreprises continuent à investir la plus grande partie de leurs budgets formation et marketing à la mise en avant des caractéristiques de leur offre, plutôt que des bénéfices.

Des offres multiples et des solutions créatives

Un autre élément essentiel de cette approche est la capacité du commercial à se comporter comme un consultant, et à sélectionner dans une offre large et complexe les produits et services qui constituent une offre unique pour le client. Or, du fait des fusions et acquisitions, les offres ont doublé, voire triplé, ce qui rend impossible aux commerciaux de se positionner en tant qu'experts de leur offre. En conséquence de quoi, les vendeurs sont en général très à l'aise sur une partie de leur portefeuille, mais peu à l'aise pour utiliser toute l'information à leur disposition et bâtir des solutions intégrées et complexes permettant de répondre aux besoins de leurs clients. A contrario, ils proposent les produits ou les caractéristiques qu'ils savent décrire.

La solution ne consiste pas à accentuer la formation produits. Au contraire, les participants à une recherche récente menée par AchieveGlobal ont exprimé une position de plus en plus fréquente sur ce point, en prônant l'accès à des experts produits au sein de leur organisation (des personnes ou des ressources en ligne) plutôt que le développement d'une expertise individuelle des commerciaux. Qui plus est, il s'avère que les commerciaux qui sont les plus confiants dans leurs compétences de vente sont ceux qui utilisent le mieux la connaissance qu'ils ont de leurs produits. Nous ne nions cependant pas l'importance de la connaissance produits. De fait, Schaaf (2004)* a montré que le niveau de connaissance des produits est un des critères principaux de choix des acheteurs pour un vendeur plutôt qu'un autre. Cependant, nous sommes convaincus que la formation produits est plus efficace si elle s'appuie sur des techniques de vente qui permettent de présenter les caractéristiques en termes de valeur pour le client.

L'importance accrue de la valeur

L'autre aspect très étroitement lié à la vente consultative est l'importance de la notion de valeur. Une notion au départ assez vague de « langage des besoins » s'est précisée avec le temps comme une compétence permettant de présenter des bénéfices opérationnels quantitatifs. Très clairement, une partie de cette évolution est due au ralentissement de l'économie dans les dernières années, mais cette capacité n'est pas une attente ponctuelle. La sophistication des clients dans toutes les parties du monde en a fait une partie essentielle du cycle de vente. Questionné sur cette compétence, un manager a répondu « c'est la capacité à vendre la valeur plutôt qu'à échanger des chiffres. »

Qui plus est, la capacité à présenter une solution en termes de RSI (Retour Sur Investissement - ROI) ou de (CTP - Coût Total de Possession - TCO) contribue à se positionner sur une dimension autre que le prix, et à combattre la banalisation des produits ou services. La difficulté pour le vendeur est de faire comprendre au client d'où vient la valeur. La valeur réside dans une variété d'aspects, comme :

- Les bénéfices du produit ou service vendu ;
- Les services de support associés ou la capacité à les adapter ;
- La réputation de l'entreprise en tant que fournisseur ;
- L'expertise, le professionnalisme dont fait preuve le commercial.

Le vendeur lui-même fait partie de la proposition de valeur. Décrire la valeur de cette façon permet d'établir une relation de plus grande qualité avec le client et à plus haut niveau dans son organisation.

Le souhait d'être considéré comme un conseiller

Le dernier élément commun à chaque définition est le fait que le vendeur cherche à être considéré comme un conseiller par ses clients, ce qui signifie qu'il a dépassé le stade de vendeur ou fournisseur. Pour être ainsi considéré, le vendeur doit maîtriser des techniques de vente de haut niveau, ainsi qu'une expertise de son secteur d'activité et une excellente connaissance de ses clients. Cependant, il n'est pas nécessaire d'investir dans ce type de relation avec tous les clients, et tous les clients ne sont pas en attente de ce type de relation. Les vendeurs doivent savoir déterminer s'il est approprié ou non de développer cette relation, et avoir la capacité à les établir et les maintenir. En fournissant des informations et des recommandations en tant que conseiller avisé, les vendeurs apportent une valeur supplémentaire à la relation et se différencient de leurs concurrents.

Ainsi, la Vente Consultative est un processus qui permet de développer des relations de partenariat à long terme mutuellement bénéfiques avec des clients et prospects. Pour établir avec succès ces relations avec leurs clients, les vendeurs doivent se maintenir

en permanence informés des besoins et enjeux en cours et à venir de leurs clients et de leurs entreprises. Ils doivent également leur proposer des solutions qui leur apportent de la valeur et les aident à atteindre leurs objectifs.

L'objectif pour le vendeur est d'approfondir et de renforcer les relations dans la durée, pour être considéré par ses clients comme un conseiller avisé. Cette définition peut évoluer encore, car la vente n'est pas un environnement statique. Les marchés changent. Les clients changent. La vente consultative a changé, depuis une définition un peu ancienne d'une vente non agressive à la définition actuelle que nous venons d'exposer. A l'avenir, le niveau d'attente continuera certainement d'augmenter.

APRES TANT D'ANNEES, QUE S'EST-IL PASSE ?

Lors d'une étude sur les organisations commerciales réalisée en 1986, nous avons régulièrement entendu que la prochaine grande évolution dans les ventes serait le passage à une vente consultative. 17 ans plus tard, nous avons été extrêmement surpris d'entendre les mêmes propos.

Pourquoi cette transition, d'une stratégie à la pratique est-elle si longue ? Pourquoi la vente consultative est-elle encore le prochain objectif ?

L'une des raisons est liée à la nature constamment changeante de la vente. La vente consultative d'aujourd'hui va bien au-delà de ce que l'on entendait dans les années 80. Pour les entreprises, atteindre cet objectif revient à viser une cible mouvante.

Le temps est un autre enjeu. La vente consultative nécessite de lourds investissements de la part des entreprises. Sur un marché de la demande, comme l'étaient la plupart de nos économies dans les années 90, tout ce qui pouvait rallonger un cycle de vente était considéré comme une perte de temps. Par conséquent la plupart des entreprises ont changé d'orientation, donnant la priorité à la connaissance produits et à la prise de commande, plutôt qu'au développement des compétences interpersonnelles. Lorsque la situation a commencé à changer et que les cycles de vente sont devenus plus complexes, la vente consultative a été réintroduite, du moins en termes de formation. Et de belles réussites ont été constatées dans le domaine du développement de comptes nationaux ou globaux.

Malgré tout, le support des équipes de management et des infrastructures était insuffisant. C'est la raison pour laquelle la vente consultative n'a jamais franchi la barrière entre la philosophie et une pratique constante et partagée au sein des organisations commerciales.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT AUJOURD'HUI ?

Après avoir établi que la vente consultative est indispensable, et requiert des connaissances étendues et des processus solides, la question qui se pose est la suivante : « Pourquoi les entreprises sont-elles toujours à la poursuite de cette stratégie ? »

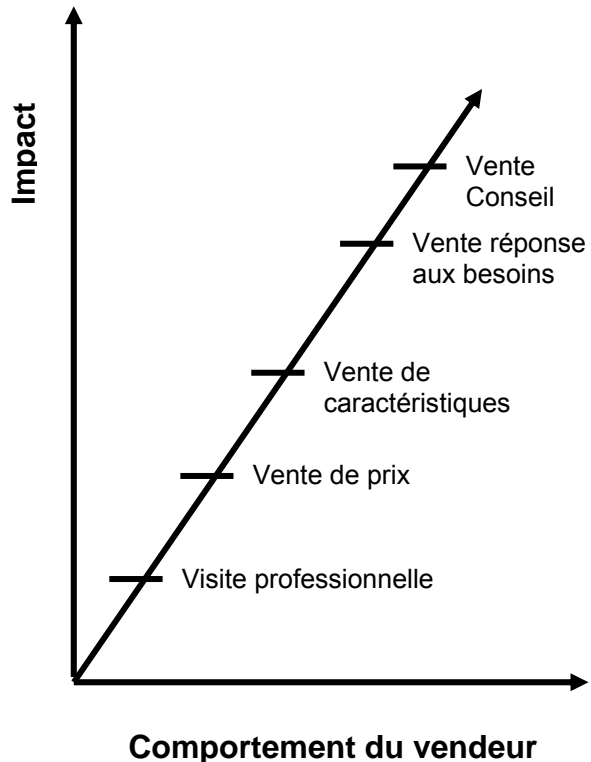
La réponse est liée à la nécessité de perspectives à long terme. Il existe de nombreux facteurs externes qui impactent les organisations commerciales. Certains d'entre eux, comme les facteurs économiques, sont par nature cycliques et à court terme. En toile de fond, masqués ou à contrario mis en exergue par ces phénomènes cycliques, d'autres conditions ont un impact à long terme. Cette conjonction est parfaitement illustrée par la récession de 2001, et le ralentissement qui a suivi. Bien que les difficultés sur les marchés, la pression de la demande des clients et de la concurrence aient été en croissance pendant une longue période, ces difficultés étaient masquées ou à minima contrebalancées par la prospérité de certains marchés. Lorsque le cycle s'est inversé, de sévères réductions budgétaires consécutives à une récession économique ont rendu ces facteurs visibles. Au même moment, de nombreuses entreprises se retrouvaient en situation difficile. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, la plupart des entreprises partagent ce sentiment croissant que les facteurs qui rendent les ventes si complexes sont permanents. Même en période de croissance économique, il restera nécessaire de maintenir la capacité à faire face à ces enjeux.

LA VENTE CONSULTATIVE EST-ELLE TOUJOURS LA SOLUTION ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, il n'est pas nécessaire que chaque vendeur tente de mettre en œuvre une approche de vente consultative avec chacun de ses clients. Le facteur clé de succès de la vente consultative est la flexibilité. Quand est-il pertinent de se positionner auprès d'un client en tant que conseiller avisé ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyerons sur le modèle de « l'échelle d'impact des ventes » ci-après.

Cette échelle illustre la façon dont les comportements des vendeurs impactent leur relation avec leurs clients. Ces relations s'échelonnent depuis des niveaux de vente transactionnelle jusqu'à des niveaux de relation consultative.

Les trois premiers niveaux de relations décrivent des relations au cours desquelles des biens sont échangés contre de l'argent. Le rôle du vendeur dans ce type de relations consiste à faciliter le processus, en le rendant simple, voire agréable.



Le visiteur professionnel

Il vend en s'appuyant sur sa personnalité ou sur des centres d'intérêt communs. Il répond en général à des besoins personnels du client, mais ne contribue pas à instaurer des relations stratégiques à long terme. Les vendeurs s'appuient sur leur empathie pour s'introduire dans un compte. Bien que l'on sache que de nombreuses personnes achètent à des vendeurs qu'ils aiment bien, les « visiteurs professionnels » développent rarement le potentiel de leurs clients, car ils sont rarement considérés comme une source de valeur.

Le vendeur de prix

Les comportements des vendeurs, dans cette catégorie, s'orientent autour des prix, des coûts, des marchés et des devis. Ces vendeurs sont positionnés plus haut sur l'échelle que les visiteurs, car ils doivent faire preuve de connaissances et compétences supplémentaires pour mener à bien des négociations. Il se peut que ces vendeurs répondent aux besoins financiers de leurs clients, mais il leur est difficile de vendre la valeur ajoutée d'un produit ou d'un service, et leur offre est finalement perçue comme une commodité.

Le vendeur de caractéristiques.

A ce niveau, le vendeur se concentre sur sa connaissance produits. Les vendeurs de caractéristiques sont très compétents sur leurs produits, et font tout leur possible pour les décrire à leurs clients. Malheureusement, leurs présentations commerciales se transforment en listes de caractéristiques, très documentées en informations techniques, mais très brèves sur les avantages procurés au client.

Les deux niveaux supérieurs de l'échelle sont le résultat d'un plus haut niveau de compétences et d'investissement et apportent en contrepartie plus de valeur au client, permettent de développer des relations à plus long terme, et facilitent une implication plus forte du vendeur dans le processus d'achat.

Le vendeur « réponse aux besoins »

Ce vendeur utilise des techniques de vente pour découvrir les besoins des clients, puis apporte des réponses adaptées à ces besoins. Les solutions présentées sont directement liées aux besoins et à la situation des clients. Les caractéristiques sont toujours présentées, mais l'accent est mis sur les avantages (ou la valeur) apportés au client.

Ces vendeurs répondent aux besoins d'entreprise de leurs clients en apportant des solutions aux difficultés et en répondant aux opportunités.

Le conseiller avisé

Positionné au plus haut de l'échelle, il a le plus fort impact sur les ventes et sur les clients. A ce niveau, les comportements du vendeur sont orientés de façon à aider ses clients à réussir, à atteindre leurs objectifs. Il est dans la position la plus favorable à la construction de relations professionnelles fortes avec ses clients.

Les « conseillers » s'appuient sur leurs techniques de vente pour découvrir en profondeur les enjeux auxquels sont confrontés leurs clients, les raisons pour lesquelles leurs besoins sont importants. Ils ont une connaissance approfondie du marché de leurs clients, et s'appuient sur cette expertise pour leur apporter des solutions à valeur ajoutée. Ce type de relation nécessite un investissement important, en temps comme en ressources.

Un vendeur peut réussir à chaque niveau de cette échelle. Bien entendu, la plupart des organisations commerciales préfèrent les conseillers avisés, car ils fidélisent plus leurs clients. Cependant, tout vendeur ne peut pas atteindre ce niveau, et la question qui se pose est ; « Comment savoir à quel niveau se positionner, pour chaque client ? »

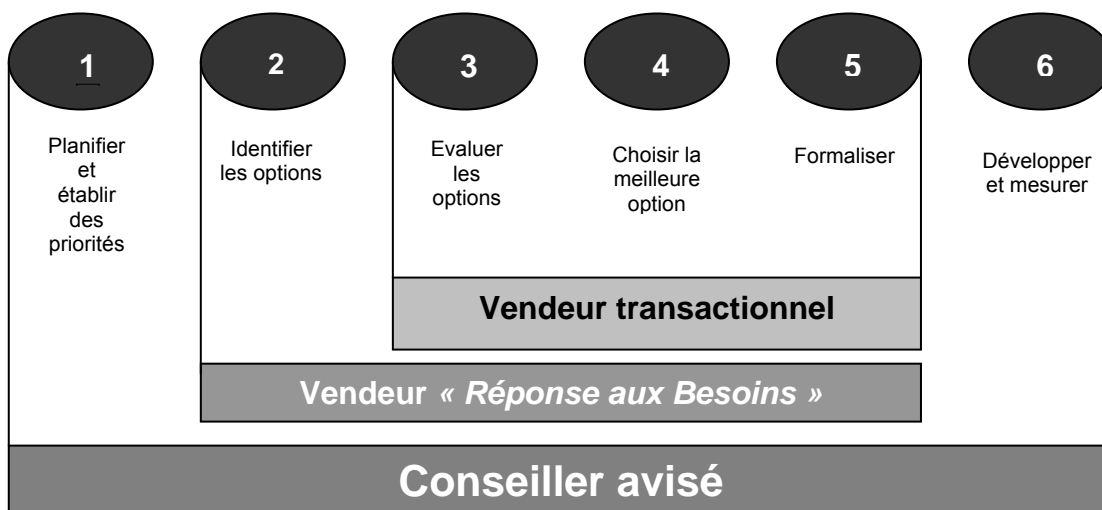
Pour y répondre, il convient de se poser deux questions :

1. Quel est le niveau de relation qu'un client donné souhaite établir avec son fournisseur ?
2. Qu'est-ce qui est le plus efficace ?

QUE VEULENT LES CLIENTS ?

Du point de vue du client, la prise de décision est en général un processus qui se décompose en six étapes :

- Planifier et établir des priorités – Déterminer les objectifs poursuivis et les actions à mettre en œuvre pour les atteindre. A cette étape, les clients évaluent également les freins, difficultés, enjeux, auxquels il faudra faire face pour réussir.
- Identifier les options – À ce stade, les clients envisagent les différentes options à leur disposition pour faire face aux enjeux définis. Ils identifient les fournisseurs potentiels.
- Evaluer les options – Evaluer implique sélectionner les quelques fournisseurs possibles, en se basant la plupart du temps sur des critères formels.
- Choisir la meilleure option – La meilleure solution est choisie.
- Formaliser – Les parties s'accordent sur la façon dont elles vont collaborer (en général en termes de prix, durée, niveau de service).
- Développer et mesurer – Cette dernière étape concerne le déploiement, l'utilisation et la maintenance de la solution choisie.



Certains clients accordent de la valeur à la présence du vendeur à chaque étape de ce cycle, d'autres attendent une implication plus limitée. Ainsi, pour un client qui se trouve dans une phase d'évaluation, une approche transactionnelle peut être appropriée. A contrario, pour un client qui attend du vendeur une implication tout au long du cycle, une approche consultative s'impose.

Un client peut accorder de la valeur aux efforts déployés par un vendeur « réponse aux besoins » pour l'aider à comprendre ses difficultés et à identifier des solutions permettant d'y faire face. Lorsque le client accorde de l'importance à une implication à toutes les étapes de son processus de décision, le vendeur peut alors être considéré comme un conseiller avisé. La figure ci-dessus illustre la façon dont chaque étape de l'échelle s'intègre dans le processus de décision du client.

L'EQUILIBRE ENTRE LE POTENTIEL DU CLIENT ET LE COÛT DES VENTES

En parallèle de ce processus de décision, le vendeur doit prendre en compte les besoins de ses clients internes. Un client qui attend un fort niveau d'investissement du vendeur tout au long de son processus de décision peut représenter une opportunité commerciale modeste. Dans ce cas, le vendeur doit rechercher des moyens plus efficaces d'apporter de la valeur au client sans investir trop de ressources internes.

Lors de notre dernière recherche, nous avons étudié de nombreuses organisations commerciales, et nous avons découvert que les clients « transactionnels » étaient de plus en plus suivis par des équipes de vente sédentaires ou des réseaux de distribution, ou étaient incités à utiliser des canaux de vente tels que le e-commerce. Les équipes de vente en face-à-face, ainsi que certains groupes de vendeurs sédentaires, étaient dédiés à des clients en attente d'une relation consultative. Dans ce cas, le but est de consacrer l'investissement en forces de vente directes à des segments et opportunités à fort potentiel. Ceci ne signifie pas que les forces de vente directes ne se consacrent pas aux ventes transactionnelles, ni que les équipes sédentaires ne se consacrent pas à des ventes consultatives. Cela peut même être l'inverse, en fonction du type de relation que le vendeur et l'acheteur souhaitent établir. Mais de façon générale, les ressources les plus coûteuses sont déployées en réponse aux clients qui accordent de la valeur à une approche consultative et qui sont essentiels pour l'équipe commerciale.

PEUT-ON GRIMPER À L'ECHELLE DES VENTES ?

Les relations varient en fonction des niveaux de l'échelle. Les vendeurs se retrouvent à des niveaux différents en fonction des opportunités et des interlocuteurs clients (ainsi, le directeur commercial peut vous percevoir comme un vendeur « réponse aux besoins », le directeur des achats comme un vendeur de prix). Il est cependant rare qu'un client évolue d'une perception très transactionnelle à une relation consultative, sauf de façon graduelle. Au fur et à mesure de cette évolution, les attentes du vendeur évoluent également. Une recherche menée par Michael Beverland en 2001* montre qu'au fur et à mesure que la relation avec un client se développe, les activités « de performance » (conclure les ventes) perdent de l'importance au profit des activités « relationnelles » (comprendre le secteur du client).

Il convient cependant d'être prudent sur ce point. Les clients peuvent choisir de développer une relation avec un vendeur parce qu'il a dépassé leurs attentes en matière de performance, ou parce qu'ils ont choisi de s'introduire sur un nouveau segment dont le vendeur est expert. Ils peuvent aussi se contenter de maintenir une relation de statu quo au niveau le plus bas de l'échelle. Même un grand compte peut considérer votre relation sous un angle transactionnel, et vous pouvez avoir des difficultés à grimper à l'échelle, en termes de relation ou de revenu. Dans ce cas, il est pertinent de contrôler les coûts de vente plutôt que de continuer à courir après le « gros gibier », par exemple en transférant l'opportunité vers une équipe de télévente qui sera en mesure de répondre aux attentes du client en limitant les investissements en temps et ressources. A l'inverse, il peut être pertinent qu'un télévendeur transfère un compte vers un commercial qui établira un contact en face à face si le client préfère une plus grande proximité et représente un potentiel qui justifie cet investissement.

LES MEILLEURES PRATIQUES

Toutes les organisations qui ont participé à notre recherche avaient pour objectif de combattre la banalisation des offres et de répondre à des clients de plus en plus sophistiqués en mettant en œuvre une approche de vente consultative par des entretiens en face à face et, occasionnellement, des forces de vente sédentaires, et ce quels que soient les modèles de vente, les solutions vendues (par exemple, téléphones portables, solutions d'outsourcing,...), ou le type d'industrie. Pour chacun des cycles étudiés, la clé du succès était d'affecter les bonnes ressources, dotées des capacités adaptées pour mener à bien le bon niveau de relation.

Pour certaines de ces organisations, la conséquence était de rechercher des moyens de faire évoluer la relation vers le haut de l'échelle (pour réaliser son potentiel), ou pour d'autres de faire preuve de flexibilité et de limiter l'approche consultative pour un client peu impliqué, ou encore de transférer une opportunité vers un autre canal.

Les clients qui se sont engagés dans une approche consultative ont reconnu l'importance de facteurs de succès qui peuvent être résumés en trois critères essentiels :

- S'appuyer sur une approche globale ;
- Rassembler tous les éléments sous la forme d'un processus de vente formel ;
- S'assurer du support des infrastructures existantes.

UNE APPROCHE GLOBALE

Un facteur de succès régulièrement observé auprès des organisations que nous avons interrogées est qu'elles ont adopté une approche globale. Tout part d'une vision du comité exécutif, cascadé dans toute l'organisation, depuis le renforcement du management jusqu'à une exécution opérationnelle cohérente et régulière. Si on leur demande pourquoi la mise en œuvre de la vente consultative a mis tant de temps à produire les résultats attendus, la majeure partie des entreprises évoquent une communication incomplète auprès des équipes de

vente, un défaut de modélisation des compétences par les managers, des formations proposées aux équipes de vente et aux équipes de services qui divergent en termes de compétences et de philosophie. L'analyse de ces résultats montre que si une entreprise attend réellement des résultats d'une approche consultative de la vente, elle doit impérativement envisager ce projet sous un angle stratégique, et mettre en œuvre les ressources et la communication adaptées.

Une autre observation intéressante ressort de cette étude : l'approche consultative ne doit pas être une démarche isolée au sein de l'organisation commerciale. Les clients établissent une relation avec les entreprises par différents points de contact : le marketing, le service clients, le service après-vente, etc. L'expérience vécue par le client au cours de chacune de ces interactions doit être similaire, qu'elle ait lieu avec un commercial, une personne qui installe la solution choisie, ou un comptable qui traite un règlement.

Les bonnes ressources

+

Les bonnes compétences

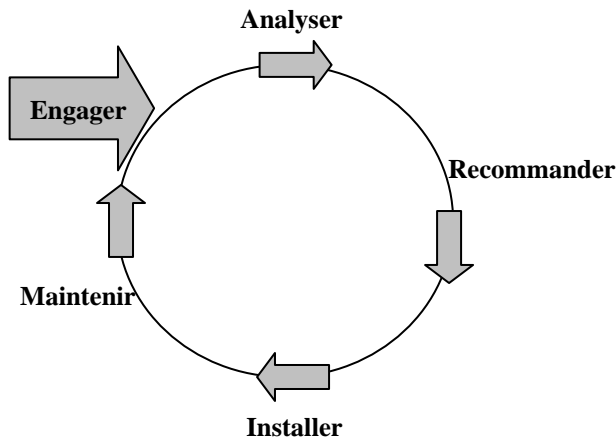
=

Les bonnes relations

Détails de la phase d'analyse	
Attentes des clients	<p>J'attends de vous que vous</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me posiez des questions pertinentes • Ne me fassiez pas perdre mon temps • Prépariez vos entretiens • M'aidiez à réfléchir à mes besoins • Ecoutez ce que j'ai à dire
Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir une stratégie de sondages destinés à comprendre la situation du client • Ecouter attentivement et confirmer ma compréhension • Poser des questions pour obtenir une compréhension claire, complète et commune des besoins du client.
Mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Le client doit trouver un intérêt à cette phase d'analyse (enquête de satisfaction client) • Le vendeur doit poser les bonnes questions (observation lors d'entretiens de coaching)

UN PROCESSUS DE VENTE FORMEL

Lorsque la vision a été communiquée à l'ensemble de l'entreprise, elle doit pouvoir se traduire en actions. Pour les vendeurs, cela signifie que la vente consultative doit faire partie intégrante de leurs activités commerciales quotidiennes. Elle doit être intégrée dans un processus de vente formalisé. Bien que ces processus diffèrent d'une entreprise à une autre, le schéma suivant est un exemple représentatif de la plupart des modèles :



Définir un processus de vente est un projet complexe dans lequel doit s'impliquer une équipe pluridisciplinaire regroupant des responsables marketing, des vendeurs, des représentants du service clients, et des clients. Cette équipe a pour rôle d'identifier les points de contacts avec les clients, et de définir le processus permettant d'établir et de maintenir une relation de qualité. Cette étape est essentielle, mais la valeur réside essentiellement dans les détails qui soutiennent chaque étape. Chaque phase doit se traduire en actions, en définissant les attentes du client, les activités de vente qui permettent d'y répondre, et les indicateurs de mesure de la réussite. Sur cette base un vendeur peut comprendre le lien entre les comportements de vente consultative et ce qu'il fait réellement au quotidien, et la façon dont ces comportements l'aident à établir une relation durable avec ses clients.

Cependant, il convient d'éviter le piège de « la paralysie de l'analyse ». Cette paralysie survient lorsque trop de données collectées et trop d'activités planifiées conduisent à une incapacité à agir. Assurez vous de vous attacher à des activités que vous pourrez réaliser. Voici un exemple :

Identifiez les étapes de votre processus de vente. Formalisez un processus qui commence lorsque vous recevez des informations sur un prospect, et continue jusqu'aux activités de suivi après-vente. Commencez avec un groupe cible de petits clients et définissez les attentes de ces clients à chaque phase, et la façon dont vous pouvez y répondre.

L'INFRASTRUCTURE EN PLACE

Même si vous avez une vision globale et un processus de vente intégré, il est essentiel de faciliter l'exécution grâce à une infrastructure adaptée. Thomas Ingram* précise « Les activités de la fonction commerciale, incluant la stratégie commerciale, les activités de vente à proprement parler, la supervision, le contrôle, et les systèmes de rémunération, permettent de transformer une stratégie en parts de marché ». Le piège le plus important observé lors de notre recherche est lorsque un écart existe entre les comportements attendus et ceux réellement mis en œuvre, du fait d'un système de rémunération et de commissionnement inadapté. Trop fréquemment, nous travaillons avec des entreprises qui ne sont pas satisfaites du niveau constaté de mise en œuvre d'approches de vente consultative. De plus amples investigations révèlent que les vendeurs se voient assigner des ventes consultatives mais sont rémunérés sur des bases de vente transactionnelle. Ainsi, un vendeur de services aux entreprises a reconnu « J'ai un quota mensuel. En début de mois, je peux m'impliquer dans des cycles de vente plus longs, mais lorsque la fin du mois arrive, j'abandonne la vente de solutions, je reviens à la vente de volume ».

Ainsi, lorsque le processus de vente est établi, les entreprises doivent prendre un peu de recul et analyser les écarts éventuels. Quelles sont les différences entre ce processus et la façon dont les ventes sont effectivement réalisées aujourd'hui ? Qu'est-ce qui doit changer ? De quel support avon-nous besoin ? Et bien entendu, n'oubliez pas de rémunérer les commerciaux pour ce que vous voulez qu'ils réalisent, ce qui implique un système de commissions et de primes, des outils de mesure et d'évaluation, et un management de la performance adaptés.

QUI EST ACHIEVEGLOBAL

AchieveGlobal aide les entreprises à traduire leur stratégie en résultats concrets, en développant les compétences et la performance de leurs équipes.

Leader Mondial du conseil et de la formation, nous sommes présents dans 42 pays et aidons les entreprises dans les domaines de la performance commerciale, de la relation de service, du leadership, du management et du travail en équipe. En déployant des solutions de formation basées sur nos recherches, nous aidons nos clients à créer, développer et maintenir des relations profitables avec leurs propres clients.

NOTRE RECHERCHE

Pendant une période de 18 mois, nous avons interviewé 150 personnes au sein de 17 entreprises dans le monde entier de façon à mieux comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les organisations commerciales, et leurs réponses à ces enjeux. Ces interviews, d'une durée d'une heure en moyenne, ont été menées au téléphone ou en face-à-face. Nous avons visité la plupart de ces entreprises de façon à appréhender directement leur culture commerciale. Ces visites nous ont permis de mieux comprendre leurs organisations commerciales et de poser des questions complémentaires.

Nous avons également étudié pour chacune de ces entreprises les documentations telles que leurs organigrammes, les communications stratégiques, les programmes de formation, les documents marketing, les rapports annuels et les descriptifs des produits ou services proposés. Cette analyse nous a également permis de mieux comprendre le fonctionnement de ces organisations commerciales, ainsi que leurs réussites ou difficultés dans chacun de leurs domaines stratégiques.

Les personnes interviewées

Les entreprises étudiées ont été sélectionnées pour leur performance dans leur domaine. Nous avons également choisi certaines entreprises qui avaient réussi en mettant en place des stratégies différenciées, incluant des segmentations clients des canaux de vente variés, des initiatives de formation commerciale, ou des technologies novatrices. Nous nous sommes également attachés à ce que soient représentés différents secteurs d'activité et différentes zones géographiques (Europe, Asie, Amérique du Nord).

Les entreprises sélectionnées représentaient les secteurs de l'équipement automobile, de l'énergie, des services financiers, de l'hôtellerie, des équipements industriels, des technologies de l'information, de l'industrie, de la distribution et des télécommunications.

Au sein de ces entreprises, nous avons interviewé des personnes de différents niveaux au sein des équipes commerciales :

- les managers responsables de la définition de la stratégie ;
- les directeurs commerciaux chargés de l'implémentation de cette stratégie dans les différentes régions ;
- les chefs des ventes en charge de l'identification et du développement des commerciaux, et du management du processus de vente ;
- les professionnels de la formation responsables du développement des compétences des équipes de vente ;
- les commerciaux, qui rencontrent les clients quotidiennement et sont responsables de l'exécution de la stratégie.

Ce que nous leur avons demandé

Cette recherche s'est concentrée sur la façon dont les entreprises réussissent à faire face aux changements auxquels elles sont confrontées en mettant en œuvre des stratégies qui s'appuient sur les technologies, les structures, les canaux de vente, le management des ventes, la culture commerciale et les nouvelles compétences.

Les questions d'ordre général portaient sur la façon dont les tendances des marchés impactent la capacité des entreprises à rester compétitives, mais surtout, et de façon plus importante, sur les stratégies qu'elles développent pour gagner des ventes dans ces nouveaux contextes. De façon plus spécifique, nous avons investigué les domaines suivants :

- **Les changements des comportements des clients.** Qu'est-ce qui est différent aujourd'hui, comparativement à il y a cinq ans, et qu'est-ce qui sera différent à l'avenir ? Quels sont les enjeux auxquels sont confrontées les organisations commerciales du fait de ces changements ?
- **L'utilisation des technologies.** Quel est le degré d'utilisation des outils de CRM ou SFA (Sales Force Automation) ? Quelles difficultés ont-ils généré ? A quoi ressemblera la prochaine génération d'outils ? Quelles ont été les enseignements utiles pour les prochains déploiements ?
- **Les structures commerciales.** Quels sont les canaux de vente actuels et pour quelles raisons ? Quelles sont les ressources (équipes commerciales, responsables de comptes,...) et comment sont-elles organisées ?
- **Les processus et les pratiques.** Quelle est l'approche commerciale générale et en quoi diffère-t-elle de celle des concurrents ? les pratiques commerciales reposent-elles sur une philosophie particulière, et si oui, laquelle ? Cette approche devrait-elle évoluer à l'avenir ?
- **Le management commercial.** Comment les managers sont-ils sélectionnés ? Quelles sont leurs responsabilités principales et les compétences requises ? Ont-elles évolué dans le temps ? Quels sont les moyens de formation et de préparation ?
- **Les compétences commerciales requises.** Quelles sont les compétences requises pour soutenir la stratégie et gagner des ventes ? Y'a-t-il de nouvelles compétences requises et certaines anciennes compétences sont-elles encore valides ? Quels sont les écarts de compétences les plus fréquents ?
- **La culture commerciale.** Quel rôle joue la culture commerciale dans le déploiement d'une stratégie de vente gagnante ? Qu'est-ce qui constitue une culture commerciale forte et quelles sont les difficultés pour la maintenir ?

LES AUTEURS

Seleste Lunsford est chef de produit pour l'offre Performance commerciale d'AchieveGlobal. Elle est responsable de l'identification, du design, du développement et de l'évolution des offres portant sur les techniques fondamentales et avancées de la vente. Elle a accompagné des entreprises dans de nombreux secteurs d'activité tels que les services financiers, la formation et les services informatiques, en tant que consultante. L'expérience professionnelle de Seleste couvre les domaines de la vente, du développement produit, du marketing et du consulting. Les responsabilités exercées dans ces postes l'ont rendue experte en planning stratégique, analyse de marché re-engineering, création et développement de produits.

Seleste a contribué à de nombreuses publications et conférences professionnelles dans le domaine de la performance commerciale.

Elle est diplômée de l'université de Floride (MBA et BS de physique).

Mark Marone est Directeur de la Recherche d'AchieveGlobal. Il a 15 ans d'expérience dans le secteur universitaire et en entreprise, dans la recherche et le consulting, dans les domaines du développement économique, de la stratégie d'entreprise, et des règles de travail. Chez Nielsen Media Research, il était responsable de l'analyse des données de marché pour les grands comptes nationaux. Il a également occupé le poste de consultant senior pendant plusieurs années chez KPMG et LLC.

Mark a écrit de nombreux articles sur les industries de haute technologie, le développement économique, la stratégie dans le domaine des télécommunications.

Il est diplômé (Ph.D) de Université d'Indiana et est professeur adjoint à l'université de Floride du Sud.

LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Page 1 :

Schaaf, Jeanne. 2004. "SMB Benchmark Survey." Unpublished research report.

Page 5 :

Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Beverland, 2001 Michael Beverland, Vol. 21, 2001, Summer, p. 207-215, .

Page 7 :

Selling in the new millennium: A joint agenda *Industrial Marketing Management, Volume 31, Issue 7, 1 October 2002, Pages 559-567*
Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Thomas W. Leigh

AchieveGlobal France

4, rue de Châtillon
75014 Paris

Téléphone : 01.43.95.75.00

Télécopie : 01.43.95.75.05

www.achievglobal.fr



achievglobal