

LA VENTE DIFFÉRENCIÉE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Frédéric VENDEUVRE
Christopher GUÉRIN

LA VENTE DIFFÉRENCIÉE

Réussir sa transformation
commerciale pour augmenter
les profits

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Illustrations : Flec

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075825-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction : le début d'une ère nouvelle	1
Remerciements	5
Chapitre 1 ■ Le « big bang » des techniques commerciales	7
Massification et automatisation : des évolutions irréversibles	9
Les vendeurs vont-ils disparaître ?	18
Les acheteurs ont-ils gagné ?	41
Chapitre 2 ■ Mettre en place un processus de vente différenciée	65
La neuroscience au service de la vente	66
L'avant-vente : une étape clé à repenser	82
Bâtir l'offre différenciée	115
Chapitre 3 ■ Réussir sa transformation commerciale	127
Revisiter son pricing	128
Redéfinir les processus de négociation et les compétences associées	143
Repositionner le management	170
Conclusion : le monde est en transition	195
Bibliographie	199

Introduction : le début d'une ère nouvelle



« Ne prenez pas le chemin que tout le monde emprunte, mais allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace. »

Ralph Emerson, philosophe américain.

Il y a un constat que beaucoup d'entre nous s'accordent à faire : les entreprises sont désorientées et le management commercial est à bout de souffle. Comment se différencier ?

En effet, les jours passent, s'enchaînent et les mêmes informations se succèdent. La morosité ambiante : crise, déclin, austérité, rigueur, récession, est confirmée par une activité industrielle en difficulté : baisse des entrées de commandes, chômage partiel, plans sociaux, baisses des prix, manque de trésorerie...

Les entreprises vivent aujourd'hui sur la planète VUCA¹ où l'atmosphère est instable, incertaine, complexe et ambiguë. Il ne fait aucun doute que travailler dans un vortex VUCA défie les méthodes de travail traditionnelles. Le temps est venu de la transformation dans toutes ses composantes.

Dans un article des *Échos* du 28 novembre 2016 faisant état d'une étude sémantique des rapports annuels 2016 des grandes entreprises, le terme « transformation » faisait une entrée fracassante, employé à 95 reprises

¹ VUCA : de l'anglais *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*.

par 23 groupes. Ce terme se plaçait à la quatrième place des noms communs les plus cités. Selon l'auteur de l'article, ces transformations « portent à la fois sur l'organisation des groupes mais aussi sur la conscience des transformations économiques et sociales à l'œuvre ». Cela pouvant « signifier deux choses : la fin des plans de restructuration pour certains et pour d'autres la nécessité de s'adapter au monde de demain avec toutes les incertitudes que cela comporte. [...] C'est aussi le signe que les entreprises sont à un tournant. »

Cette prise de conscience de la nécessité d'une transformation est d'autant plus profonde que le monde dans lequel nous vivons n'est pas en crise mais en mutation majeure (fragilité des croissances, volatilité des marchés, incertitude du lendemain, uberisation, climat géopolitique orageux...).

Ce livre traite de la nécessité d'opérer une transformation commerciale pour de nombreuses entreprises établies sur des marchés B to B ou B to B to C.

Deux modèles émergent sur de nombreux marchés, une offre « low cost » où le prix prime et une offre « premium & luxe » où service, qualité, expérience client, sont les éléments moteurs ; le ventre mou des offres « moyenne gamme » est en train de disparaître.

Dans le premier chapitre, nous évoquons en détail les impacts de ces grandes mutations qui nécessitent de repenser les approches commerciales : l'automatisation des tâches, l'émergence d'une hyper-connectivité systémique (c'est-à-dire du digital et de la data partout et tout le temps), l'autonomie grandissante des acheteurs, le retard des commerciaux quant à la nécessaire professionnalisation de leurs méthodes de ventes... Le monde évolue... et les méthodes commerciales ? Aujourd'hui, trop peu encore construisent leurs offres sur la base d'approches analytiques robustes alors que tous les outils sont disponibles et continuent de progresser de façon exponentielle. Pour exprimer cet écart, nous éclairons le lecteur sur les nouvelles techniques des acheteurs, qui sont à l'inverse de plus en plus complexes et puissantes.

Dans le deuxième chapitre, vous découvrirez la force des offres différenciées, une nouvelle manière de vendre pour faire face un marché à haute intensité concurrentielle. Fondée sur les principes des

neurosciences mais aussi sur la refonte du processus commercial avec une avant-vente plus collective et analytique, cette nouvelle approche a été testée et éprouvée des centaines de fois, avec un taux de succès supérieur à 90 %. Dans l'approche commerciale, le plus important est de surprendre le client, de parler son langage, de traiter ses problèmes et d'être en contraste avec ce qu'il a l'habitude de voir et d'entendre.

Mais cela nécessite une profonde analyse et une réflexion sur la stratégie commerciale en place, souvent trop globale, uniforme, peu agile. Pour faire face à la complexité, il faut fragmenter. Fragmenter son portefeuille clients est une source de rebond formidable, car on peut ainsi « dé-moyenner » son business. En effet, une vue macro donne le plus souvent une vision trompeuse. Ces sous-segments et catégories, ces micromarchés constituent les éléments constitutifs du choix de portefeuille : nous montrons comment créer des sous-segmentations innovantes qui permettront des offres différenciées.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous mettons en exergue l'outil indispensable à la génération de profits, notamment quand il est couplé à une segmentation granulaire et à des offres différenciées : le pricing. Beaucoup de dirigeants, dans un environnement aussi compliqué qu'aujourd'hui, considèrent qu'une hausse de prix est inappropriée et accélérerait la baisse des volumes. Pourtant, rien ne peut être plus éloigné de la vérité. Nous ne parlons pas d'augmenter les prix à tous les niveaux, mais de nous appuyer sur les segmentations fines et les offres différenciées définies au chapitre 2, pour créer de nouvelles opportunités de hausse de prix intelligentes sans mettre en danger la croissance de l'entreprise.

Qui plus est, la puissance du Big Data et du digital permet de créer des nouvelles poches de croissance de profits et de faire du management du prix un véritable levier de performance.

Ceci étant, nous pouvons mettre en place tous les éléments structurants et analytiques performants désirés, il n'en reste pas moins que les entreprises doivent négocier avec leurs clients. La négociation a encore une longue existence devant elle et doit donc être aussi repensée ! Les commerciaux sont souvent sous-performants, insuffisamment

préparés et assertifs pour résister aux acheteurs. Il ne faut pas penser que le commerce est un art dialectique, il doit être pensé de manière plus scientifique et systémique, car le rebond d'une entreprise dans un environnement difficile est en premier lieu lié à sa capacité à réinventer son offre avec l'ensemble des composants (marché visé, segmentation prix, produit et différenciation de son acte de vente). Il y a donc de nombreux changements de postures, de comportements, d'état d'esprit à opérer et cela se fait par de l'accompagnement, de la formation, du coaching. La définition d'un « *role model* » permet de guider ce changement en explicitant les compétences maîtrisées et les compétences souhaitées.

Si l'entreprise exprime clairement ce qu'elle attend dans les 24 prochains mois en termes d'attitudes, de compétences, de pratiques et de résultats, elle diminue l'anxiété et réduit les résistances au changement.

La formation des équipes, qu'elle soit interne, par les managers ou des experts, ou externe, par des consultants, se doit d'être efficace bien sûr, mais aussi d'être à la hauteur des enjeux de transformation et cohérente avec ceux-ci, en intégrant de nombreuses innovations.

Selon Hermann Ebbinghaus, nous oublions en moins de 3 jours 80 % de ce que nous apprenons !

Nous savons tous qu'une personne retient :

- 10 % de ce qu'elle entend ;
- 20 % de ce qu'elle entend et voit ;
- 50 % de ce qu'elle entend, voit et fait ;
- 80 % de ce qu'elle entend, voit, fait et qui la motive.

Alors que fait-on ? Pour contrecarrer cette perte de connaissance, une seule méthode : la répétition espacée, l'entraînement. Après avoir été exposés à de nouvelles connaissances pour la première fois, la révision et les tests ultérieurs de ces connaissances doivent être effectués à des intervalles spécifiques pour une meilleure rétention des connaissances et des changements de comportements. Les solutions existent.

Ce livre vous propose des techniques et des outils pour assurer la mise en œuvre d'une transformation commerciale efficace et pérenne.

Remerciements



Les auteurs tiennent tout particulièrement à remercier le dessinateur Flec pour ses dessins plein d'humour. Vous pouvez le contacter directement *via* son site www.lesitedeflec.com.

Nous remercions également pour leurs nombreux conseils et supports David Bonnus, Guillaume Eymery, Olivier Pinto, Xavier Mesnard, Frédéric Martin et toute l'équipe Halifax Consulting en France et à l'étranger... Sans oublier la crise économique car, sans elle, nous ne penserions pas à nous réinventer.

Chapitre 1

Le « big bang » des techniques commerciales



Executive summary |

- ▶▶ **Longtemps, les affaires entre entreprises**, dites « B to B » (*business to business*), se sont développées discrètement et selon des usages bien établis. Souvent, les offreurs ont imposé leurs conditions dans un marché à forte demande jusqu'aux années 1970.
- ▶▶ **Les années post-crise 1970/1990** n'ont que modérément changé les habitudes. Certaines entreprises ont commencé à faire évoluer leurs forces de vente, soit en les formant mieux à des techniques d'écoute client et besoins, soit en les adaptant à des circuits de distribution en forte concentration, comme par exemple les industriels de la grande consommation face à la grande distribution.

►► **Les années 2000** ont marqué la fin de ce modèle de « père tranquille » : des marchés devenus trop concurrentiels avec une incapacité à développer la marge et/ou le chiffre d'affaires, des clients ayant pris le pouvoir avec la massification des achats, des forces de vente statiques mal recrutées, mal managées et mal formées pendant des années et enfin l'irruption de nouveaux modèles digitaux amenant l'automatisation de nombreux processus. Les années 2010 seront donc des années de grands bouleversements dans la fonction commerciale qui obligeront toutes les entreprises à reconsidérer totalement leur processus de vente, leur organisation commerciale et les hommes clés et compétences nécessaires.



Massification et automatisation : des évolutions irréversibles

Un exemple marquant : la massification des grandes entreprises multinationales



Cas d'entreprise

Les grandes entreprises américaines à l'aube de l'an 2000

À l'aube de l'an 2000, *Times magazine* avait fait sa une sur un fait marquant dans le monde des plus grandes entreprises américaines. Entre 1990 et 2000, le chiffre d'affaires cumulé des 100 premières entreprises américaines avait doublé, le profit cumulé avait quadruplé mais les effectifs salariés cumulés avaient fondu. Cet article illustrait cette tendance au gigantisme, les grandes entreprises ne cessant de croître en taille, et à la productivité par employé (le profit généré par employé explosant). Cet article montrait aussi la vigueur du capitalisme américain, de nombreuses entreprises ayant disparu du classement et de nouvelles faisant leur apparition depuis peu dans les technologies.

Cette tendance n'a fait que s'accroître depuis. En France, par exemple, le CAC 40, qui regroupe les 40 premières capitalisations à la bourse de Paris, a connu une progression quasi constante du chiffre d'affaires cumulé de ses grands groupes jusqu'à la crise de 2008, puis un léger tassement depuis. Le chiffre d'affaires cumulé des plus grands groupes français s'établit ainsi à 990 milliards d'euros en 2005 et à 1 245 milliards d'euros en 2015, soit une hausse de 25 % en dix ans malgré une crise économique sans précédent.

Tableau 1.1 – Classement par taille de chiffre d'affaires des grandes entreprises françaises du CAC 40 en 2015

Société	Chiffre d'affaires 2015 (en milliards d'euros)
Total	149,01
Axa	98,53
Carrefour	76,95
Engie	69,88
Airbus Group	64,45
ArcelorMittal	57,34
Groupe PSA	54,68
Renault	45,33
BNP Paribas	42,94
Orange	40,24
Saint-Gobain	39,62
Vinci	38,52
LVMH	35,66
Sanofi	34,54
Bouygues	32,43
Schneider Electric	26,64
Société générale	25,64
L'Oréal	25,26
Veolia Environnement	24,97
Danone	22,41
LafargeHolcim	22,13
Michelin	21,2
Sodexo	19,82
Safran	18,1
Crédit Agricole	17,19
Air liquide	16,38
Valeo	14,54
Nokia	14,28



Société	Chiffre d'affaires 2015 (en milliards d'euros)
Capgemini	11,92
Kering	11,58
Vivendi	10,76
Solvay	10,58
Technip	10,34
Publicis Groupe	9,6
Pernod Ricard	8,56
Essilor International	6,72
AccorHotels	5,58
Legrand	4,81
Unibail-Rodamco	4,57
Klépierre	1,21
Total	1 244,91

Source : Étude sur le profil financier du CAC 40, Ricol Lasteyrie Corporate Finance.

Par contre, toujours selon cette étude, les profits, eux, ont fondu et sont encore inférieurs de 35 % de leur plus haut point de 2007, la marge opérationnelle moyenne des entreprises du CAC 40 passant de 10,4 % en 2006 à seulement 7,9 % en 2015.

En 2015, notons aussi que les entreprises du CAC 40 ne progressent que très faiblement en croissance organique (+ 0,6 %) mais elles ont d'autres leviers de croissance : les impacts de change et les variations de périmètre. Sur la durée, ce sont d'ailleurs ces deux derniers leviers qui tirent la course à la taille et au gigantisme. Cette faiblesse famélique de la croissance organique des grands groupes français et même internationaux, est d'ailleurs un sujet clé de ce livre sur lequel nous reviendrons : comment se fait-il que ces grands groupes puissants soient en difficulté de vendre plus à périmètre constant tout en redressant leurs profits ?

Cela n'empêche pas cette course à la taille de se poursuivre. La déprime post-crise de 2008 est terminée pour les banquiers d'affaires.