

VENDRE
À L'ÈRE
DIGITALE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Enguerran ASTRE

VENDRE À L'ÈRE DIGITALE

Améliorer sa performance commerciale
dans la nouvelle économie

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus
Conception et mise en page : Nord Compo

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 978-2-10-075909-5

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



| | |
|--|-----|
| Remerciements | 1 |
| Introduction | 3 |
| Chapitre 1 ■ Impacts de la transition numérique sur la vente | 11 |
| Chapitre 2 ■ Nouveaux paradigmes du succès pour la vente | 51 |
| Chapitre 3 ■ Approche V³ pour améliorer sa performance commerciale | 101 |
| Conclusion | 153 |
| Table des matières | 163 |
| Glossaire | 167 |
| Bibliographie | 175 |
| Index des marques | 179 |

Remerciements



Je tiens à remercier mes clients. Ils m'ont permis d'écrire ce livre, mais aussi d'aller faire mes courses au Monoprix depuis 15 ans. Je ne peux pas les citer tous car ils ont été nombreux tant dans ma vie de chef de projet que de consultant ou de vendeur. J'ai grandi avec eux, avec la complexité croissante des problématiques et surtout avec mon écoute grandissante de leurs problématiques. Je remercie tout particulièrement les personnes que j'ai interviewées.

Je garde un souvenir ému de l'écriture de ce livre, sur mon lieu de vacances, Quimiac, durant l'été 2016. Les sessions d'écriture du matin au bar PMU de mon village restent un moment amusant, entre concentration extrême et détente devant la chaîne Equidia, en lisant *L'Équipe*.

Je veux aussi remercier Chloé Schiltz des Éditions Dunod. Chloé a une qualité qui me semble fondamentale dans notre société actuelle : la bienveillance. Nous avons pu échanger librement, ses remarques ont toujours été très justes et nous avons tenu nos délais fixés initialement. Je remercie aussi Sophie de la Porte des Éditions Dunod pour son aide précieuse sur la réalisation finale de cet ouvrage et son grand professionnalisme.

Ma femme et mes deux filles ont été aussi un soutien de tous les jours. Ma femme a relu avec attention les différentes versions mais elles sont plus généralement une source d'inspiration dans ma vie et me rappellent chaque jour ce qui est important.

Chers lecteurs, je vous remercie enfin d'avoir décidé de lire cet ouvrage. L'écriture est un exercice difficile. Tout au long de la maturation de ce livre, je me suis posé la question : mais quelle valeur suis-je en train d'apporter ? Ne suis-je pas un imposteur ? La réponse est liée à notre nouvelle ère. L'expression de ses idées vient alimenter la société apprenante qui est la nôtre. J'espère donc y contribuer à ma mesure.

Introduction



Ventes + nouvelle économie digitale = nouvelle approche.

Telle est l'équation qui résume ce livre. L'économie digitale se développe à vitesse grand V mais la force commerciale procède encore avec une démarche très traditionnelle, qui a peu évolué depuis les dernières méthodologies de vente consultative des années 1980 et 1990. De nombreux ouvrages de grande qualité existent sur la vente et sur l'économie digitale mais il m'a semblé nécessaire et utile d'expliquer la vente à l'ère digitale ou de montrer comment améliorer sa performance commerciale dans la nouvelle économie. Le digital « disruptive » le monde et la vente n'y fait pas exception. Ce livre n'est pas un livre blanc de plus ou une méthodologie de vente mais une approche pragmatique basée sur mes propres expériences, des cas clients concrets et des témoignages d'experts.

À qui ce livre est-il destiné ?

- En premier lieu, les forces commerciales y trouveront des cas pratiques leur permettant de mieux comprendre des macromécanismes, ainsi qu'une approche applicable au quotidien.
- Les entrepreneurs tireront profit des retours d'expérience autour de l'économie digitale et des nombreux avis d'experts.
- Les professions libérales pourront comprendre comment elles peuvent améliorer leur pratique commerciale.

- Enfin, les managers pourront s'appuyer sur l'approche proposée pour challenger leur force commerciale et injecter un maximum de pragmatisme dans la conduite de la vente.

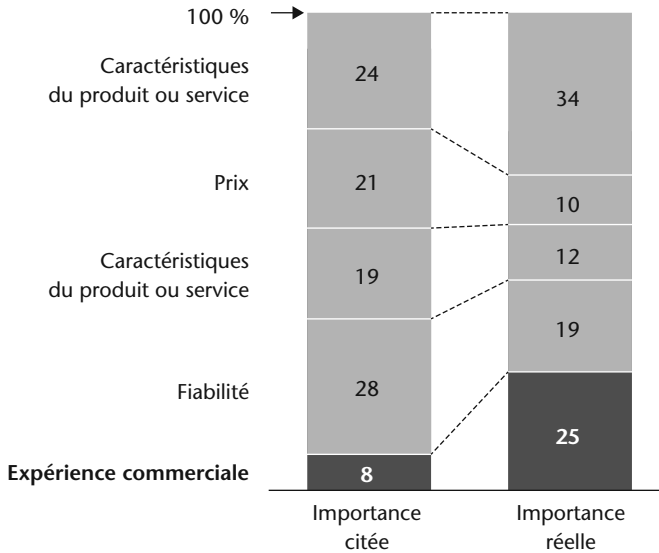
Avant d'améliorer sa performance commerciale, il est nécessaire de comprendre les changements de nos économies. En m'appuyant sur des ouvrages de référence, j'ai essayé d'apporter une vision exacte de la société digitale. De nombreux liens Internet et ouvrages sont proposés en bibliographie si vous souhaitez approfondir votre réflexion. Il est nécessaire de comprendre les facteurs de réussite des champions de cette économie avant d'aborder les approches qui vous permettront de mieux vendre dans l'économie digitale. Comme je vous l'ai dit précédemment, cet ouvrage est destiné à l'ensemble des forces commerciales au sens large (commercial terrain, business developer, responsable marketing, manager...), quel que soit le type de vente (Web, B2C, B2B, channel direct/indirect...), le secteur ou le lieu géographique. Je reconnais bien volontiers que les nombreux exemples de ce livre sont liés à mon expérience : vente technologique, deal complexe, grands comptes... Mais en vérité, les impacts, les paradigmes ou les approches proposés sont généralisables à n'importe quel acte de vente.

Genèse du livre

Ce livre s'explique aussi par ma triple expérience dans les opérations, le conseil et la vente. Après avoir initié une carrière visant à délivrer une transformation IT et digitale à des clients, je me consacre depuis près de 10 ans à la vente. Et je suis frappé par plusieurs points clés :

- **Les organisations sous-estiment le rôle du commercial.** Ce constat est particulièrement vrai en France. Le commercial traîne souvent l'étiquette de « marchand de tapis », encore plus dans l'ère digitale où nous avons l'impression qu'un site Web peut générer l'ensemble du chiffre d'affaires d'une société. Ce qui est faux bien entendu. Nous avons tous connu le pouvoir de vente sur le terrain qui se rapproche parfois de la magie, lorsque le commercial rentre de chez son client après une gestion de crise difficile mais conclue avec le bon de

commande attendu. Un vendeur peut réussir à retourner une situation qui semblait perdue. Un vendeur peut entraîner toute son organisation (aussi complexe soit-elle) pour développer une offre vers un client et gagner l'affaire... Une étude de McKinsey démontre d'ailleurs l'écart entre l'importance initiale perçue du vendeur et l'importance réelle du vendeur lors de l'achat.



Source : D'après http://fr.slideshare.net/McK_CMSOForum/sales-growth-mc-kinsey-presentation-72312

Figure 1 – Importance du vendeur (McKinsey Institute)

Je cite souvent l'un de mes collègues chez Microsoft qui décrit le commercial excellent de la manière suivante :

« *Top sales representative = act as one + change the game + decide to win.* »

Comme nous le verrons, le monde numérique a besoin de ces qualités pour développer le business.

- **Les rendez-vous manquent de préparation.** Cela m'est apparu de manière flagrante quand je suis passé chez Capgemini du monde du

conseil à celui de la vente technologique. De nombreux commerciaux partent en rendez-vous client avec peu de préparation (chiffres clés, historique des ventes, contrat en cours...) et sans savoir ce qu'ils veulent proposer ou retirer de la rencontre. L'une des caractéristiques de notre monde est l'accès à la donnée. Un commercial qui arrive à un rendez-vous sans y être préparé risque doublement une déconvenue. Il est difficile de vendre un produit ou un service sans avoir préparé d'argumentaire. N'oubliez pas que votre client peut avoir accès à une quantité de données comme votre catalogue produits, vos autres clients, vos problèmes de production et il peut vous mettre au défi. Ce livre offre des cadres de préparation précis et applicables dès demain 9 heures !

- **La vente est encore très peu industrialisée et donc sécurisée.** Même si les entreprises investissent dans des outils CRM ou des méthodologies de vente, les opérations de vente sont très disparates. La vente oscille entre la science et l'art. Nous avons tous connu un commercial désorganisé et un peu dilettante qui explosait ses quotas chaque année. L'émotion et l'instinct sont indispensables dans la vente. Penser que la vente peut se faire uniquement avec des outils et des processus est faux. En revanche, l'avènement du digital oblige les organisations à instrumentaliser la vente. Nous le verrons, il y a beaucoup de raisons à cela. Le client devient plus exigeant et doit être satisfait, ce qui oblige à sécuriser la relation avec lui. L'accélération oblige aussi à se doter de processus ou d'outils. La complexité croissante et la nécessité d'avoir une vue 360 degrés militent également pour investir dans l'industrialisation de la relation commerciale. Ce livre explique comment structurer des processus critiques de vente.

Il est important que les personnes qui développent du business comprennent l'évolution de notre économie et actionnent les bons leviers. Car le changement n'est pas dû au produit : une course avec un Uber est finalement similaire à une course avec un Taxi G7. L'expérience utilisateur a été certes améliorée mais le fondamental persiste. La vraie évolution, qui doit impacter notre action commerciale, est que

la richesse se crée de manière différente. Et il est impossible de ne pas prendre en compte ce fait, au risque de ne plus faire de business. Cela s'adresse à toutes les catégories B2B/B2C, vente directe/indirecte, Web/terrain...

Pour compléter ma vision de ventes complexes aux grands comptes, j'ai aussi interviewé de nombreux professionnels de la vente dans des secteurs divers, qui viennent compléter les propos théoriques ou les cas pratiques.

Pour vous convaincre d'investir du temps dans la lecture de cet ouvrage, laissez-moi citer quelques exemples qui démontrent la nécessité de bien intégrer la transition numérique.

Cela peut paraître anecdotique, mais comment demander à des vendeurs de faire de la prospection téléphonique alors que les postes téléphoniques fixes sont de moins en moins courants et que l'approche d'un inconnu sur un téléphone mobile est peu appréciée. Le directeur commercial ne peut plus demander à son équipe de « prendre le bottin » pour prospecter. Et pourtant, il est toujours nécessaire de contacter des prospects. Des solutions sont données dans le dernier chapitre de ce livre.

En ce qui concerne la gestion de compte client (« Account management »), le commercial en charge d'un compte client se doit de cartographier les acteurs et les enjeux de chacun pour savoir où et comment vendre ses produits ou services. Chez Microsoft par exemple, il y a encore trois ans, L'Oréal était géré au niveau de chaque filiale (France, États-Unis, Asie...). Les équipes commerciales et technico-commerciales étaient donc découpées par zone géographique. Mais l'équipe de compte a vécu une révolution depuis les deux dernières années fiscales. La gestion du compte est désormais globalisée dans un mode « *one team* » (l'account manager gère de la même manière les équipes en France et en Asie avec un quota unique) pour répondre à la globalisation de L'Oréal. Et cela impacte fortement la manière de vendre. La fixation des quotas ne peut plus être artisanale (le contrôle de gestion qui aide le directeur commercial au niveau de la filiale à la pause-café) mais doit s'appuyer sur des systèmes

complexes en temps réel. L'activité du compte doit désormais s'appuyer sur une vue CRM à 360 degrés et un partage systématique en continu (et non plus comme avant sur la réunion d'équipe hebdomadaire).

Segmentation

Si l'ère numérique s'étend désormais à tous les secteurs de l'économie, certains secteurs de vente sont beaucoup plus impactés que d'autres. La matrice suivante donne une bonne vision de l'impact sur les secteurs.

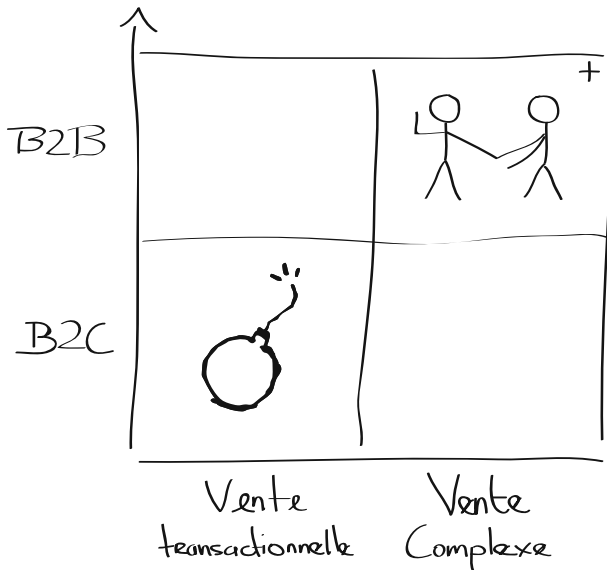


Figure 2 – Impact du digital sur les types de vente

La vente en B2C transactionnelle a subi le plus gros impact de l'évolution digitale, et ce n'est une surprise pour personne. Amazon reste l'exemple emblématique de ce nouveau type de vente. Dans ce quadrant, nous avons donc plusieurs situations :

- La plus à risque est bien entendu B2C/transactionnel avec des exemples de plateformes type Amazon qui sont en rupture et qui rendent obsolètes des services traditionnels comme la vente de produits de grande consommation dans des surfaces physiques.

- Le croisement B2B/transactionnel est lui aussi à risque. En quelques années, Randstad Intérim a transformé un modèle d'agence d'intérim avec une force commerciale prospectant des clients pour placer des ressources, à un business de plateforme avec une force commerciale poussant l'adoption de solutions numériques pour les clients finaux.
- Le croisement B2C/complexe met en avant le dynamisme de la vente dans le digital. Les services bancaires connaissent avec le Web un essor sans précédent. Cela met aussi en péril les conseillers en agence qui ne réussissent pas à devenir des conseillers de patrimoine.
- Le dernier quadrant B2B/complexe est aussi très intéressant. Au regard des interviews menées, la vente complexe en B2B voit plutôt le digital comme une évolution naturelle qui ne remet pas en cause fondamentalement les approches de ventes consultatives. Vendre des avions Airbus, des systèmes informatiques ou encore des produits financiers complexes nécessite des vendeurs qui inspirent confiance aux clients.

Comme nous le verrons, un vendeur performant doit décrypter l'environnement dans lequel il interagit. Le digital fait partie aujourd'hui de cet environnement. Il change la conversation avec le client, notamment en y intégrant les réseaux sociaux ou des plateformes intelligentes. Il change les canaux de vente en tant que tel, en « désintermédiant » parfois certains actes de vente (comme remplir un bon de commande qui se fait désormais dans un système) ou en intégrant des réseaux de partenaires. Il change le rythme de vente en accélérant fortement la réponse aux demandes clients.

Méthode

Ce livre poursuit plusieurs objectifs :

- **Donner une vision précise et opérationnelle de l'impact du digital sur la vente.** Pour ce faire, je me suis appuyé sur les acteurs de référence qui ont décrit la transition numérique. J'ai fait une transcription transparente des ouvrages clés pour vous permettre, à votre tour, de vous appuyer dessus.

- **Mettre en avant mon expérience tant autour de la transformation digitale que du métier de vendeur au sein de cette nouvelle économie.**

J'ai donc rassemblé un certain nombre de cas pratiques vécus chez mes clients ou d'avis d'experts qui me semblent aider à comprendre comment les organisations évoluent.

- **Apporter des méthodes simples et efficaces pour retrouver de la performance commerciale, sécuriser le business et dégager des marges de liberté.** Ce livre n'est pas une méthodologie. Je n'ai trouvé aucun élixir miracle mais je propose une approche, V³, qui offre au vendeur une structure s'appuyant sur une réalité opérationnelle. Le commercial discipliné qui décide de mettre en pratique cette approche aura des résultats et une meilleure intégration dans la nouvelle économie.

Cet ouvrage propose un cheminement en trois étapes.

- Le **premier chapitre** décrit les principaux attributs de la nouvelle économie et les impacts sur la vente. Il reprend des ouvrages fondamentaux qui expliquent ce que nous sommes en train de vivre.
- Le **deuxième chapitre** dresse le portrait-robot des développeurs à succès. Comment font certaines organisations (start-up, géants du Web, entreprises en réinvention...) pour avoir de forts taux de croissance chaque année ?
- Le **troisième chapitre** offre aux commerciaux la méthode que j'ai structurée, appelée V³, qui permet de mettre en pratique simplement des outils, des postures ou des façons de travailler adaptés au monde numérique.

J'ai voulu que le lecteur ait la possibilité d'avoir un accès direct aux informations clés des chapitres sans avoir à lire l'ouvrage du début à la fin. La théorie est peu présente pour laisser de la place à des histoires réelles, des avis d'experts et des applications pratiques. Des synthèses en début de chapitre permettent de mettre en avant les points clés et, ainsi, une lecture accélérée si besoin. La vente reste un exercice passionnant qui oscille sans cesse entre art et science. Ce livre aidera peu sur l'acquisition du talent de vente, qui se développe sur le terrain, mais aura un impact sur la science de la vente.