



**MERCURI**  
international

**U-SPRING – SYNTHÈSE DE L'ATELIER ANIMÉ  
PAR MERCURI INTERNATIONAL**

**Transformation commerciale :**

**Plan de développement des forces de vente et  
performance commerciale : les enjeux, les solutions.**

## Transformation commerciale

Quels enjeux de la fonction commerciale dans les 5 prochaines années ?  
Quelles conséquences sur le développement de leurs compétences ?



### Le commercial une espèce en voie de disparition ?..

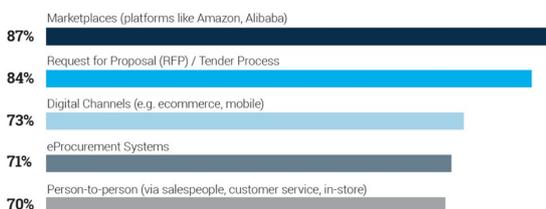
Andy HOAR du cabinet Forrester qui en 2015 prédisait la disparition d'1 million de commerciaux aux USA dans le B2B

Une étude faite par ORACLE met en évidence que l'achat P2P (Procure to Pay) n'est de loin plus le moyen le plus utilisé par les acheteurs professionnels, le commercial fait donc face à un enjeu majeur pour ne pas disparaître ... **apporter de la valeur.**

53% des activités des commerciaux peuvent être automatisées, d'ici 2020 les clients réaliseront 85% de leurs achats sans interaction humaine.

Les marketplaces telles qu'AMAZON sont en train de pénétrer tous les marchés, même certains qui au départ semblaient improbables : par exemple, les restaurateurs peuvent désormais s'approvisionner en produits frais (viande, fromage, ...), les dentistes en consommables.

#### Through which channels do you buy in general?



Research report conducted by:



## Les 4 conditions pour apporter de la valeur à un client aujourd'hui :

### 1. S'adapter au pouvoir croissant des clients

Par exemple en B2B :

- les nombreux regroupements / fusions réduisent le nombre de clients potentiels et augmentent le potentiel d'achat et donc le pouvoir de négociation.
- la pression sur les prix augmente chaque jour, les appels d'offres se généralisent.
- les fonctions de KAM ont été mises en place dans quasiment toutes les entreprises. L'enjeu de demain est de faire en sorte que ces démarches créent de plus en plus de valeur qu'elles n'en détruisent. Mettre en place des véritables démarches de pilotage du client est le 1<sup>er</sup> moteur d'excellence commerciale qui ressort de l'étude [Sales Excellence Survey 2017](#).

Par exemple en B2C, le monde des ventes privées ou des sites avec des promotions permanentes rend encore plus exigeants les clients des boutiques ou du commerce traditionnels.

### 2. Intégrer les conséquences de la technologie sur le comportement d'achat des clients

Le Commercial est passé de celui qui informe à celui qui doit convaincre, car grâce à internet, aux réseaux sociaux, blogs, forums, ... le client est informé. Par exemple devant le *travel planner*, le futur voyageur sort sa tablette pour montrer qu'il/elle a moins cher ailleurs.

En B2B comme en B2C, il dispose d'environ 70% de l'information avant de rencontrer un commercial. Alors pour un commercial, comment continuer à être crédible avec une connaissance qui devient inférieure à celle que mes interlocuteurs peuvent collecter ? Demain, quelle doit-être la place du commercial sur le parcours d'achat du client ? Car le commercial doit être capable de challenger le client, de poser les questions ciblées pour faire progresser sa maturité d'achat., de remettre en cause les cahiers des charges ou les besoins exprimés, d'accéder pour cela au bon niveau d'interlocuteur ... mais encore faut-il que le commercial soit sur le parcours d'achat du client au bon moment avec la bonne valeur, ce

qui devient de plus en plus difficile compte tenu du développement des market place.

### 3. Intégrer la technologie dans son propre processus de vente

L'écart se creuse tous les jours entre l'utilisation que l'on a à titre personnel des nouvelles technologies et l'utilisation que l'on en a à titre professionnel.

La technologie facilitant le travail commercial avant, pendant et après les interactions avec un client, évolue chaque jour. Intégrer ses nouvelles manières de travailler demande ainsi aux commerciaux une agilité plus forte qu'avant. On parle aujourd'hui du Vendeur du 21<sup>ème</sup> siècle.

### 4. Apporter de la valeur dans un contexte multicanal

Une étude faite avec un client important dans le B2B, dont la force de vente est composée de plus de 2000 commerciaux, démontre que le multicanal permet de mieux saturer le potentiel des clients et de réduire les pertes de client.

Plutôt que de considérer le Multi canal comme une menace, le commercial doit le considérer comme une opportunité de se concentrer sur les potentiels importants pour déployer des offres à forte valeur ajoutée : il y a en effet 2 types de situations : celles pendant lesquelles le client est autonome et a décidé d'acheter et celles dans lesquelles il faut démontrer et apporter de la valeur pour déclencher l'acte d'achat.



En réponses à ces enjeux et challenges, le commercial doit avoir les **deux qualités** suivantes :

- **Technophile** pour s'approprier la technologie au service de la valeur apportée
- **Charismatique** pour augmenter la valeur perçue par le client lors de chaque interaction



#### Pourquoi « Technophile » ?

Aujourd'hui on parle des « data driven sales », ou comment les ventes sont pilotées par la donnée.

Cela nécessite bien entendu au vendeur de bien appréhender son environnement et donc d'intégrer les technologies actuelles pour collecter et utiliser la data d'une part, et renforcer l'impact de ses démonstrations d'autre part.

Avant ses interactions : le commercial aura de moins en moins de latitude sur les clients et l'offre, le discours à porter lors de ses interactions avec les clients (IA, CRM, modèles de vente, ...).

Des systèmes le guideront dans ses démarches, par exemple pour focaliser son énergie sur les clients « en mode achat » grâce à des informations reçues via des trackers.

Pendant les interactions : c'est le moment pendant lequel la valeur du commercial est la plus attendue et donc doit être mise en avant. Pour ce faire il devra faire preuve d'intelligence émotionnelle et relationnelle, de maîtrise des processus de vente et des techniques d'influence permettant de rendre visible la valeur apportée et donc convaincre en un minimum de temps. Il devra aussi savoir générer de l'émotion par la nouvelle technologie.

Après les interactions : on observe aujourd'hui des devis qui s'automatisent de plus en plus, une importance accrue des

compte-rendu CRM pour exploitation des contenus des interactions clients, que ce soit sur Smartphone, Tablette ou PC.

La question qui reste en suspend c'est celle du « mille feuilles des outils »... lorsque l'on empile le coût des différentes licences auxquelles il faudrait abonner les commerciaux (avant / pendant / après) on peut atteindre assez vite des coûts de l'ordre de 1000 à 1500€ par mois et par commercial.



#### Pourquoi « charismatique » ?

- Les fréquences d'interactions étant de plus en plus rares, chacune doit être une « expérience client intournable » ... comment alors marquer le client, lui démontrer notre capacité à lui apporter une réelle la valeur ajoutée
- La posture du vendeur doit nécessairement évoluer vers la posture conseil
- La maîtrise des techniques d'influence est donc un pré-requis :
  - Le registre rationnel (par exemple savoir faire une démonstration économique)
  - Le registre relationnel (comment s'adapter aux différents drivers de personnalité des clients en fonction de la situation rencontrée)
  - Les 3 étapes du registre émotionnel : l'état initial, le stimuli de nos 5 sens (goût, vue, toucher, odorat, ouïe) et la réponse à ce stimuli. Les techniques de Story Telling ou « comment raconter une histoire dont le héros est le client » deviennent essentielles pour assoir sa crédibilité avec son interlocuteur.

Transformation commerciale

## Comment intégrer les spécificités de la fonction commerciale pour construire une Learning Expérience efficace.



Face à ces enjeux, quels sont les défis auxquels sont confrontées les entreprises pour faire monter en compétence leur force de vente ?

Nous pouvons les regrouper en 4 catégories :

1. Comment retrouver de la valeur pour les forces de vente d'aujourd'hui ?
2. Comment développer la dimension technophile ? et la dimension charismatique ?
3. Quelles sont les leviers d'apprentissage à conserver, à intégrer, à inventer ?
4. Quelles sont les 4 dimensions à prendre en compte pour des *learning experiences* réussies ?

Comment retrouver de la valeur pour les commerciaux ?

**Premier élément de réponse : la Sales Excellence Survey**, qui identifie les leviers qu'utilisent les entreprises qui sur-performent, met en perspective que le 2ème driver le plus important (après le 1er qui mentionne que les vendeurs ont une excellente image dans leur entreprise...) est que chaque membre de l'équipe doit avoir une compréhension fine des étapes clés de leur process clients mais aussi une planification de son activité en lien avec ces process de vente... et bien sûr enfin, que le plan de

développement des compétences se doit d'être aligné sur ces process.

Cela signifie un certain nombre de choses :

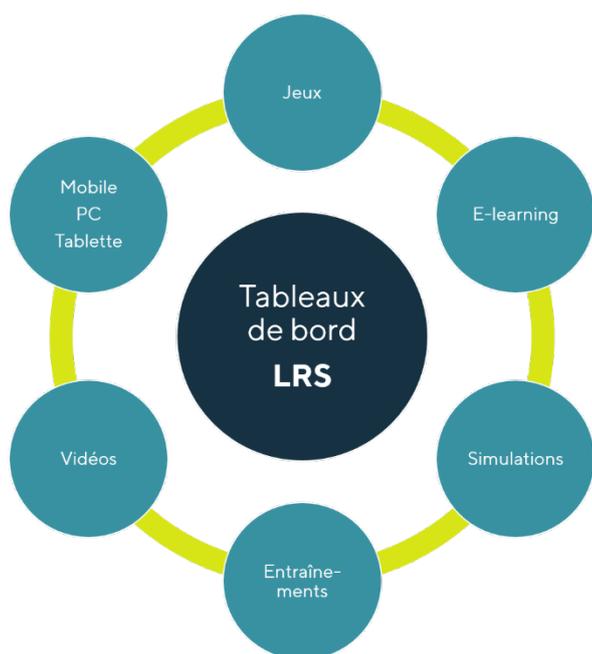
- Identifier les étapes clés du process (on parle aussi des *Touch points*),
- Identifier et embarquer de nouveaux éléments tels que les datas et les outils de vente digitaux (par exemple avec une solution de tracking des offres qui permettrait d'en mesurer le taux d'ouverture, ou bien de savoir qui a lu le document et jusqu'où, de manière à relancer les bonnes personnes sur les bonnes offres).....Comment utiliser au mieux les données de l'IA qui remplace déjà l'humain dans de nombreux cas (c'est une réalité dans l'univers bancaire par exemple ou dans les mall américains) et plus proche de ce que nous vivons déjà les données du CRM ou de l'ERP (c'est ce qu'une grande marque de téléphonie exploite pour gérer efficacement le flux client et réduire le temps d'attente au profit de la performance commerciale..) sans compter les outils digitaux d'aide à la vente.



Les facteurs qui influencent la performance d'une démarche commerciale

## « Bringing learning to where employees are.. »

Josh Bersin : Founder and Principal at Bersin by Deloitte



**Deuxième élément de réponse :** Il s'agit d'un changement de paradigme sur la manière d'interagir avec l'apprenant... d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un vendeur qui à chaque fois nous dit « c'est spécial chez moi.. ».

Pour l'illustrer, il fut un temps où nous n'avions accès qu'à trois chaînes de TV pour lesquelles nous n'avions que le choix de regarder à 20h30 l'un des trois programmes ou films disponibles... tout cela a été modifié avec l'arrivée de la TV payante mais là encore l'horaire était imposé... puis est venu la révolution NETFLIX pour lequel le programme est à la demande, avec en complément une approche prédictive.

Dans l'univers de la formation des vendeurs, il y a encore peu de temps, l'approche classique « PUSH » de parcours imposé existait. Aujourd'hui, le vendeur doit avoir accès à des Learning Objects différenciés et guidés via son interface pour y accéder en fonction de son besoin ; nous coopérons avec nos clients sur cette nouvelle approche, et on assiste à l'émergence d'un nouveau métier : celui de

CURATION MANAGER (chercheur de contenus..) – cette approche disruptive qui nous fait passer d'une approche PUSH à une approche PULL est particulièrement complexe pour un vendeur et nécessite une réelle expertise pour sélectionner et mettre en musique des dispositifs efficaces.

L'environnement d'apprentissage doit s'adapter à ces complexités...en intégrant **3 dimensions** :

### The new Classroom

**La 1ère dimension** est une exploitation de leviers pédagogiques de manière combinée et coordonnée :

- Le développement d'activités de networking et de gaming (tels que Klaxoon, Kahoot ou Mentimeter)
- La ludo-pédagogie avec l'ESCAPE GAME par exemple
- L'utilisation « en situation » de nouveaux outils tels que les SMARTBOARDS ou encore une profonde remise en cause des formats d'apprentissage traditionnels

Et surtout la préparation AMONT dans laquelle est déportée l'apport de concepts, d'explications....d'illustrations... Et la posture de facilitateur du trainer.



### The new trainer

Le Trainer a un rôle essentiel pour développer le comportement charismatique du vendeur.

Celui-ci s'acquiert en grande partie par l'expérimentation et là, le rôle du TRAINER est essentiel et se transforme grâce sa dimension de COACH COMMERCIAL. Cette nouvelle dimension requiert une expertise en vente, sa capacité à transformer le vendeur en développant sa capacité à se connecter au client en jouant sur ses drivers personnels, à exploiter le flow du story telling en sachant démontrer si besoin le ROI ou le ROE de sa solution, en présentiel et en distanciel (seul le canal de communication change). Cette aptitude du COACH est donc la 2ème dimension d'une *Sales Learning Experience* réussie.



### MicroLearning VS MacroLearning

La 3ème dimension, c'est l'utilisation adéquate du Microlearning et du MacroLearning.

En quelques mots, le microlearning doit permettre de répondre à "j'ai besoin d'aide maintenant" et doit inclure des éléments qui peuvent être vus ou lus en moins de 5 minutes.

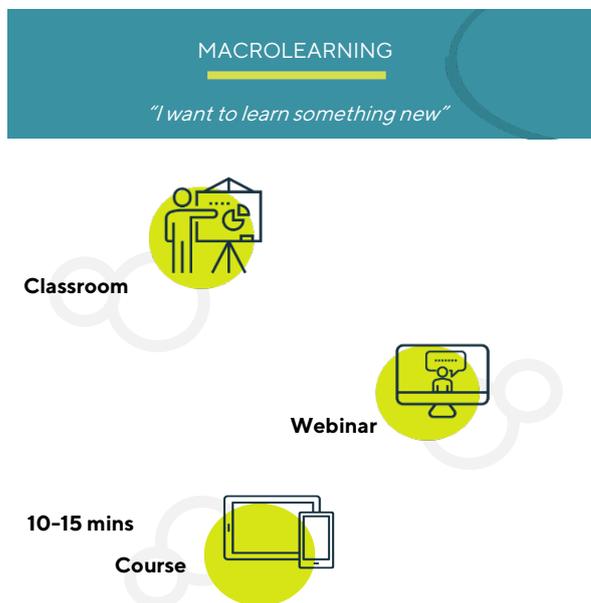
Les dernières études en matière de neuroscience ont montré que l'information (par exemple la maîtrise d'information produits, des questions clés à poser à un prospect, de la meilleure manière d'accueillir un client) était plus facilement absorbée si elle était découpée en séquences courtes et surtout répétées plusieurs fois, avec

du temps entre chaque répétition ; c'est ce qu'on appelle le **Spaced Learning**.



Le **Macrolearning** doit permettre au vendeur de répondre à "j'ai besoin d'apprendre quelque chose de nouveau" et requiert à priori plus de temps pour creuser les sujets.

Cette double approche (micro learning & macro learning) va permettre d'accompagner l'apprentissage de vos collaborateurs en temps réel et en décalé.

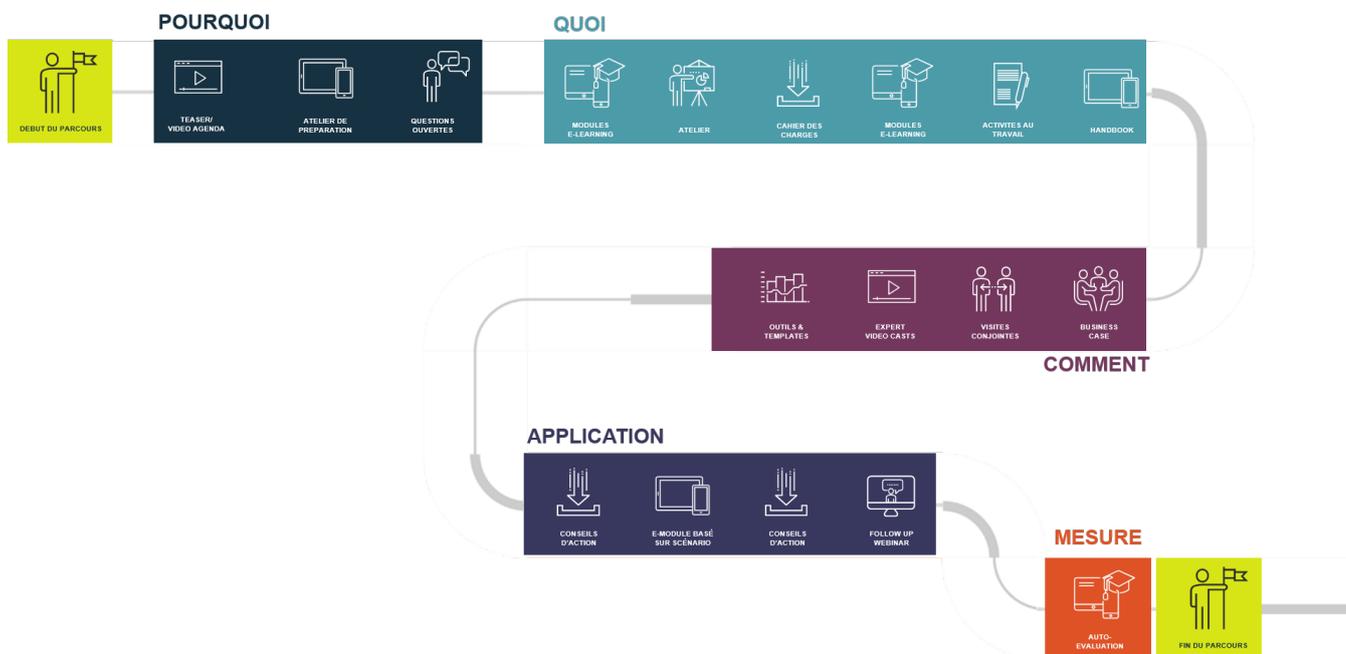


## Obtenir des résultats



Enfin, et parce que les dispositifs destinés aux populations commerciales sont là pour générer des résultats, il n'existe à ce jour quasiment plus aucun dispositif SANS accompagnement et c'est la 4ème dimension d'une SALES Learning Expérience réussie – voire par exemple un constat fait avec une grande enseigne de fenêtres de toit pour laquelle la partie ACCOMPAGNEMENT doit peser plus lourd que la partie TRAINING, aussi pertinent qu'il puisse être, car il a permis sur un marché en baisse de continuer à développer les ventes : [www.mercuri.fr/recit-success-story/](http://www.mercuri.fr/recit-success-story/)

## Voci un exemple de dispositif complet :

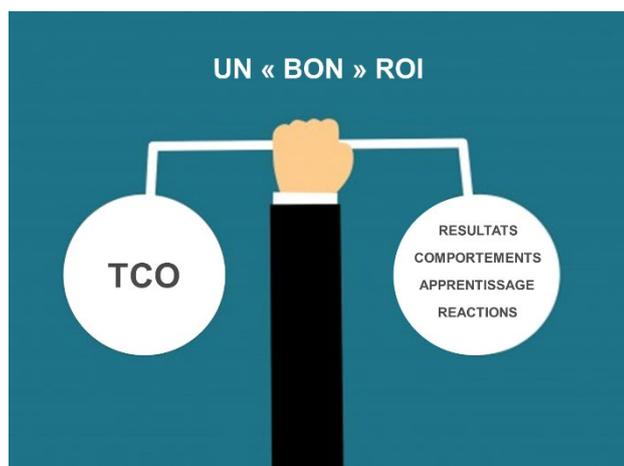


Ce type de parcours alterne approches digitales, tests en ligne, webinars, web-coachings, temps forts en présentiel.

La dimension RECONNAISSANCE peut être accrue en s'appuyant sur un dispositif certifiant.

## Transformation commerciale

### Comment mesurer le ROI d'un parcours de développement pour les forces de vente ?



Quand on pose la question à nos clients des indicateurs qu'ils prennent en compte pour mesurer ce ROI, les réponses les plus fréquentes sont... « c'est pas évident », « ca dépend du sujet, de la population, de l'enjeu, de qui demande »...

La notion de retour sur Investissement repose donc sur la mise en balance entre :

- ce que l'on investit : le TCO, qui comprend tous les coûts directs et indirects du plan de développement (prestation, déplacements, restauration, hébergement, matériel, licences, temps effectif de vente mobilisé, le temps mobilisé pour gérer en interne les plans, l'administratif, la logistique, les synthèses, etc...)
- ce que l'on obtient : chez Mercuri International, nous mettons en place un principe de mesure basé sur le modèle de Kirkpatrick.

En effet, le ROI se mesure sur la base de ce que les collaborateurs :

- Vivent : c'est l'expérience apprenant que l'on évalue au travers de leur Satisfaction, de leur Appréciation et de leurs Emotions.
- Apprennent : On évalue les Connaissances acquises
- Mettent en place : on parle d'efficacité opérationnelle, c'est à dire est ce qu'ils font, et est-ce qu'ils font bien (le Savoir Faire en situation)
- Obtiennent : Ce sont les Gains opérationnels pour l'individu et l'entreprise.

#### Mesurer les Réactions

76% (\*) des entreprises mesurent les réactions de leurs collaborateurs en formation....

L'opinion sur le parcours/les contenus, se mesure depuis bien longtemps. Ici la principale évolution c'est de le faire en digital avec un traitement automatique des synthèses quali et quanti qui peut faire gagner aux services formation 1h par groupe d'apprenant ayant évalué une intervention, soient 3 semaines de travail quand on parle de 1000 participants par an par exemple ! Là on réduit le TCO

Nous mesurons également le net promoter score qui donne un véritable signal sur l'envie de promouvoir un sujet de la part des apprenants.

#### EVALUATION ONLINE



#### GAMIFICATION



Ces dernières années, la principale évolution c'est la gamification : c'est un vrai plus pour avoir une vision instantanée, quelle que soit l'étape du parcours apprenant, de ce que les gens apprécient. Ils vivent une expérience proche des réflexes qu'ils ont développés dans leur vie privée (les like, les commentaires, l'obtention de points pour passer à l'étape suivante) qui sont des fonctionnalités que nous utilisons dans notre vie privée sur les réseaux sociaux et qui garantissent l'émulation et l'enthousiasme pour donner envie de progresser (la satisfaction d'avoir franchi une étape de son parcours de développement) D'autant que nous parlons de commerciaux, donc de profils pour la plupart en compétition permanente chez leurs clients...voire entre eux !

Est-ce que cela fonctionne ? L'indicateur c'est le taux de connexion et le taux de complétion

Chez Mercuri International nous mesurons aujourd'hui en moyenne un taux de complétion de 94% sur nos parcours de développement des forces de vente. Ces parcours ont la particularité d'être conçus et mis en œuvre par des vendeurs pour des vendeurs.

### Mesurer les connaissances (le Savoir)

34% des entreprises les mesurent dans leur parcours de développement.

Cette mesure se fait sur la base de l'évolution des connaissances acquises.

Le point de départ est le référentiel de compétences, qui traduit les connaissances et réflexes clés à maîtriser par situation du poste commercial concerné. La mesure amont / aval reste un outil simple pour mesurer cette progression.

En France ces dernières années on constate une montée en puissance des parcours certifiants / diplômants, dont la fonction commerciale a été le parent pauvre pendant des années.

Dans le secteur privé, les entreprises cherchent par exemple aujourd'hui à créer des CQP avec le soutien de leur branche professionnelle pour corriger cet écueil.

L'obtention d'un diplôme ou d'une certification est une mesure tangible des acquis de l'apprenant sur un parcours donné et reflétant les qualifications professionnelles attendues pour réussir dans la fonction commerciale.

### Evolution des connaissances



### Certificat / Diplôme



La zone de vigilance reste l'écart entre ce que le commercial sait et ce qu'il sait faire en situation, donc son comportement.

### Mesurer les Comportements

Seules 12% des entreprises les mesurent dans le cadre des plans de développement.

Mesurer les comportements c'est mesurer l'efficacité en situation : les actions que les participants mettent réellement en pratique et leur qualité

Chez Mercuri nous mesurons 3 catégories d'indicateurs sur les compétences mises en œuvre et qui sont au cœur d'une activité commerciale efficace :

- Le Nombre d'efforts sur les compétences travaillées
- L'Orientation de ces efforts sur les cibles ou objectifs prioritaires (définies par le management commercial)
- La Qualité de ces efforts ou taux de transformation

### Back Office / Front Office

- EXEMPLES -  
Ces indicateurs varient en fonction des compétences travaillées

#### NOMBRE

Nombre de RDV de prospection  
Nombre d'offres sur les nouveaux produits  
Nombre d'appels  
Nombre de consommateurs traités

#### ORIENTATION

% de l'activité en prospection  
% de relances sur les devis en cours  
% de nouveaux produits proposés  
% du temps passé en boutique

#### QUALITE

Commandes/Offres  
Taux d'utilisation d'un outil  
RDV/appels



La réalité du terrain est LE meilleur environnement pour évaluer les comportements. Pour une mesure efficace, nous travaillons avec 2 leviers incontournables :

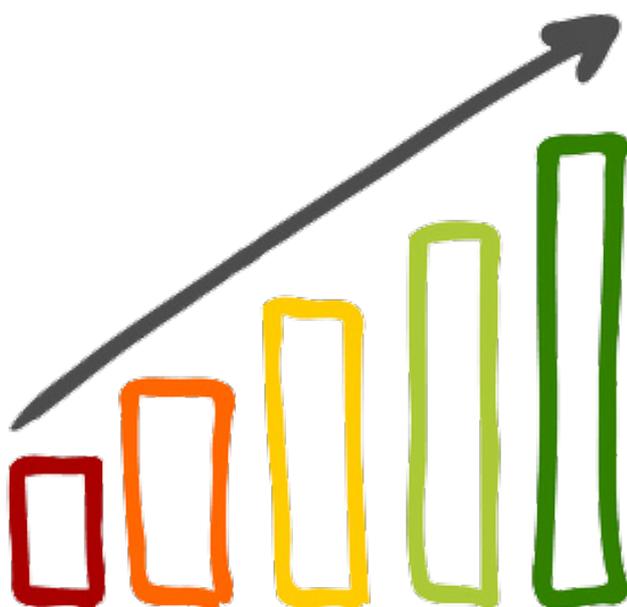
Les outils de pilotage de nos clients (par exemple le CRM)

Le 2<sup>ème</sup> levier est une clé pour un bon ROI : Les managers

Accompagner les managers est un des pré requis de nos parcours chez Mercuri International. C'est la raison pour laquelle nous aidons nos clients à évaluer l'implication des managers, notamment dans leurs efforts de pilotage et d'observation de la mise en œuvre des actions.

On enfonce peut être une porte ouverte, pour autant la réalité démontre aujourd'hui que 54% des managers commerciaux ne consacrent pas plus de 10h par semaine au management (**enquête manager de proximité**). C'est comme si en sport un athlète de haut niveau ne passait que 16% de son temps avec son coach, alors qu'en sport on est plus proche de 70 à 80%.

## Mesurer les Résultats



La mesure de ROI serait incomplète si au final on ne mesure pas les résultats.

6% des entreprises mesurent réellement les résultats commerciaux issus des plans de développement.

Un résultat est ce que l'on obtient : pour une force de vente que ce soit en Btb ou en btc, cela se mesure par leur capacité à augmenter leurs ventes (quanti) et à rentabiliser leurs ventes (quali)

En voici quelques exemples :

- Réussir un lancement de produits/solution = Evolution du CA sur la solution/offre concernée
- Acquisition de nouveaux clients : Nbre de nvx clients acquis vs objectif / % du CA
- Intégrer le social selling dans sa démarche de vente = CA obtenu par les leads générés
- Optimiser son activité commerciale = évolution du net sales cost
- Conserver nos talents commerciaux = taux de turnover de la population concernée
- Temps nécessaire pour un collaborateur à atteindre une norme de CA
- ....

Pour les mesurer, là encore l'écosystème de l'entreprise doit pouvoir faciliter cette mesure.

## Mesurer le ROI des parcours de développement des forces de vente

En conclusion, pour avoir une mesure concrète du ROI on mesure ces 4 catégories d'indicateurs mais la clé est donc l'implication de tous les acteurs qui influencent la montée en compétence des forces de vente :

- Ceux qui garantissent la participation/l'engagement
- Ceux qui accompagnent la force de vente (interne/externe)
- Ceux qui pilotent les actions mises en œuvre (managers)
- Ceux qui pilotent les résultats obtenus (commanditaires)

Si l'un de ces protagonistes n'est pas impliqué dans la mise en œuvre et le soutien de ces dispositifs d'accompagnement, cela ne veut pas dire que le parcours de développement n'est pas efficace, mais l'attention et le pilotage du parcours perdent souvent le sens premier de tels investissements et conduit parfois à prendre des décisions sur les ressources temps et les budgets qui desservent l'objectif de l'entreprise : augmenter l'efficacité commerciale des forces de vente et donc la valeur de l'entreprise.

L'enjeu pour les plans de développements est aujourd'hui de passer d'un poste de coût à celui de levier de résultat.

