

MERCURI
international

ETUDE DE CAS

ABB et MERCURI INTERNATIONAL

Développer la vente de valeur
Vendre réellement la valeur de vos solutions





Présent dans plus
de 100 pays



Environ 147 000
collaborateurs



Leader mondial sur 4
domaines d'activités

A PROPOS D'ABB

ABB est un leader des technologies de pointe, proposant une offre complète centrée sur les industries digitales. Fort d'un héritage de plus de 130 ans d'innovation, ABB est aujourd'hui un véritable chef de file dans les industries digitales avec quatre business orientés client, leaders de leur secteur respectif à l'échelle mondiale : Electrification, Industrial Automation, Motion, et Robotics & Discrete Automation, s'appuyant sur sa plate-forme digitale ABB Ability. ABB cédera sa division Power Grids à Hitachi en 2020. ABB est présent dans plus de 100 pays et compte quelques 147 000 employés.

Nous avons discuté avec Bérengère DIO et Allan MITCHELL de l'ABB Electrification Academy pour échanger sur les actions innovantes qu'ils ont mises en oeuvre pour transformer les performances de leurs équipes commerciales et pourquoi ils ont choisi Mercuri International comme partenaire de formation.

100 MARCHÉS - 1 CHALLENGE

Avec une entreprise aussi vaste, dont les activités sont si diversifiées et qui opère sur de nombreux secteurs, le défi majeur était le suivant : comment déployer un programme de formation qui soit à la fois cohérent et global tout en tenant compte des différences culturelles de chaque zone géographique d'implantation et des spécificités de chaque segment d'activité ?

“Chaque pays a eu la possibilité de personnaliser l’atelier Value Based Selling grâce au soutien du consultant Mercuri local, dans la sélection, par exemple, des études de cas présentant un lien pertinent avec le quotidien opérationnel de leurs populations commerciales.”

– Bérengère Dio

Pour relever ce défi, ABB a fondé l'Académie EL, qui centralise les projets de formation en une seule et unique entité qui peut dès lors superviser les programmes formation à l'échelle mondiale. Pleinement conscient des évolutions en particulier en termes de formation commerciale, la décision a été prise de passer d'une approche centrée sur le produit vers une approche centrée sur le client, en tirant parti de l'expertise sectorielle ABB, tout en gardant à l'esprit la nécessité d'écouter activement le client, d'évaluer et in fine de créer des solutions sur mesure, plutôt que de se reposer uniquement sur la supériorité technique des solutions.

“Avant ce partenariat avec Mercuri, nous n'avions pas d'approche standardisée. Nos équipes commerciales axaient leurs négociations sur la qualité et les caractéristiques techniques de notre offre. Nous souhaitons faire preuve d'ouverture d'esprit et intégrer aux négociations davantage de dimensions...”

– Bérengère Dio

Avant de fonder l'académie, chaque division de l'entreprise arbitrait ses propres choix en matière de formation, privilégiant souvent des prestataires locaux et avec un faible degré de coordination ou de cohérence à l'échelle mondiale. Si ABB voulait que son approche commerciale reste cohérente vis-à-vis de la qualité de ses produits et services, des changements s'avéraient nécessaires.

Allan Mitchell, Directeur de l'EL Academy, explique le raisonnement comme suit :

“EL a décidé de restructurer complètement la force de vente, en sortant les équipes de vente des quatre ou cinq branches d'activité auxquelles elles appartenaient et en les regroupant au sein d'une équipe marketing et commerciale Monde pilotée comme une seule et même entité”.



AVEC L'ÉLECTRICITÉ, TOUT EST QUESTION DE RÉSISTANCE

La formation, quelle qu'elle soit, est un exercice d'équilibre. Les équipes commerciales d'ABB étaient des experts produits expérimentés et très bien renseignés – cette expérience s'accompagne donc d'une certaine résistance au changement. Pour que l'académie de formation soit un projet réussi, elle devait introduire de nouvelles idées dans un format que les ingénieurs commerciaux trouveraient engageant et utile, et dont l'animation serait assurée par des formateurs qui soient à la fois légitimes et crédibles pour intervenir sur leurs secteurs. L'approche commerciale existante était assez traditionnelle et linéaire, avec un fort accent mis sur les aspects techniques des produits, la volonté d'acquérir autant de prospects que possible et ensuite de développer son portefeuille. Pour que les performances commerciales évoluent, il fallait accompagner les équipes à réfléchir différemment, à changer de *mindset*, à voir les choses sous un nouvel angle.

“Nous avons tendance à nous considérer comme l'expert absolu et incontournable dans notre domaine, mais en fait les clients veulent aussi que nous leur montrions que nous comprenons leur univers – que nous savons prêter une oreille attentive à leurs enjeux...”

– Allan Mitchell





L'idée principale du Value Based Selling est relativement simple : la valeur d'un produit ou d'un service aux yeux du client est déterminée non pas par son prix, mais par la valeur ajoutée qu'il apporte aux activités d'une organisation.

UNE PHILOSOPHIE PARTAGÉE

Dans cette quête d'un seul et unique programme de formation commerciale commun, l'académie a cherché un programme dont le contenu soit centré sur le client. La vente de valeur (VBS) correspondait en tous points à cette philosophie. L'idée principale du Value Based Selling est relativement simple : la valeur d'un produit ou d'un service aux yeux du client est déterminée non pas par son prix, mais par la valeur ajoutée qu'elle apporte aux activités et au développement d'une organisation. La formule est simple : AVANTAGES moins PRIX = VALEUR. En d'autres termes, un produit relativement cher, s'il peut être prouvé qu'il apporte des avantages aux clients - matériels ou immatériels - se révèle être d'une valeur supérieure par rapport à un produit moins cher, si lesdits avantages sont effectivement perçus comme plus importants.

Le VBS consiste à comprendre les besoins du client et à lui proposer une solution qui lui apporte le maximum de bénéfices. Il ne s'agit pas seulement de comprendre les avantages d'un produit ou d'un service, mais surtout de cerner les avantages concrets pour le client. Il n'existe pas d'approche unique : il faut que les équipes commerciales soient formées pour analyser judicieusement et en détail la situation spécifique du client potentiel. Ce n'est qu'ensuite qu'elles mettent à profit l'expertise de leur portefeuille de produits, en vendant au client ce dont il a besoin, et pas seulement ce que les équipes commerciales aimeraient ou souhaiteraient vendre.

"La Vente de Valeur ne concerne pas uniquement les activités commerciales, elle fait partie intégrante de tout ce que nous faisons. Nous avons essayé d'amener les équipes commerciales à penser beaucoup plus solutions et à remettre le client au centre de leur approche."

- Allan Mitchell

Lorsqu'ABB a commencé à chercher un partenaire formation pour la VBS il y a 3 ans, ils devaient trouver un prestataire qui corresponde à leurs besoins, avec le défi de trouver le juste équilibre entre cohérence globale et spécificités locales, Mercuri International s'est imposé comme un choix logique. Avec des consultants déployés sur plus de 50 pays, Mercuri avait l'envergure nécessaire pour déployer les programmes de formation dans toutes les zones cibles (sachant qu'EL avait significativement accéléré le mouvement sur le déploiement depuis 2018), avec de véritables experts sur le terrain qui pourraient leur apporter leur expertise sectorielle locale.

Les formateurs eux-mêmes ont joué un rôle crucial dans ce processus - avec leur forte expérience de la vente B2B, les formateurs de Mercuri disposaient de la crédibilité nécessaire pour s'engager auprès des équipes commerciales d'ABB, comprendre leur charge de travail et leurs défis quotidiens. Le respect mutuel entre formateur et participant a été un facteur-clé de succès majeur pour (bien conduire le changement et) surmonter les résistances relatives au changement de pratiques commerciales traditionnelles ancrées depuis des années.



MODULAIRE, FLEXIBLE ET PERTINENT

Mercuri a proposé un parcours certifiant de 7 mois pour les Sales Specialists ABB, un parcours méticuleusement construit pour fonctionner en bonne intelligence avec la charge de travail que les équipes commerciales ont à gérer au quotidien. Mercuri a pris soin de minimiser le temps qui les sortirait du terrain et les éloignerait de leur objectif premier, celui d'être au contact des clients.

Le parcours a mis l'accent sur l'apprentissage digital modulaire, la majeure partie de la formation étant constituée soit de webinaires (d'une durée maximale d'une heure), soit de modules digitaux de formation d'environ 20 minutes. En divisant la formation en fragments plus petits et digestes (Micro-learning), les équipes commerciales ont pu se former sans marquer le moindre coup d'arrêt dans leur travail, ce qui est crucial si le processus de formation se veut continue.

Les contenus de la formation ont été spécifiquement développés pour ABB, avec des scénarii et des contenus réels et spécifiques aux secteurs sur lesquels ABB évolue. Trois jours de jeux de rôle en face à face se sont avérés être un formidable levier pour faire émerger le meilleur de toutes les connaissances acquises par les équipes commerciales d'ABB, leur permettant de démontrer qu'elles avaient assimilé les apports de méthodes et qu'elles étaient capables de les déployer dans le monde réel.

"Il ne s'agit pas de mettre en avant le produit, il s'agit vraiment d'adopter l'état d'esprit de la Vente de Valeur, de poser des questions essentielles, d'apporter des connaissances provenant de situations similaires et d'écouter vraiment et activement les clients. Et c'est là-dessus que la VBS met l'accent. C'était donc tout simplement parfait."

- Allan Mitchell

De plus, le pilotage et le coaching permanents ont été essentiels pour s'assurer que les équipes commerciales assimilent et s'approprient ces nouvelles compétences. Elles ont été encouragées à rédiger des mini-études de cas, où elles pouvaient démontrer comment ils avaient utilisé les techniques de VBS pour conclure une vente, augmenter la part de marché et la satisfaction client. Le parcours était dynamique et flexible pour répondre aux besoins individuels et faire en sorte que chacun puisse progresser à un rythme et d'une manière qui lui conviennent. Un atout supplémentaire du parcours est qu'il n'était pas réservé uniquement aux commerciaux - il prévoyait d'embarquer les managers des ventes, via un coaching sur les manières les plus efficaces de mettre en pratique les méthodes de la VBS.



POUR QUEL RÉSULTAT ?

Pour qu'un programme de formation soit réussi, il se doit d'être engageant - il doit stimuler les participants avec des apports de compétences pragmatiques qui leur donnent envie d'apprendre. En fournissant un contenu qui correspondait exactement aux missions réelles des participants, Mercuri a aidé ABB à générer un véritable sentiment de progrès et d'accomplissement de soi, de réussite - les équipes commerciales pouvaient concrètement voir et ressentir le bénéfice des nouvelles compétences qu'elles étaient en train d'acquérir via cette formation.

Les feedbacks des participants ont été dithyrambiques, avec un NPS moyen de 65. Le bouche-à-oreille a grandement aidé à surmonter la résistance et la crainte initiale des ingénieurs commerciaux expérimentés de devoir "repasser par la case formation", grâce à des équipes commerciales convaincues par les bénéfices concrets en termes de conversion, de part de marché et de volume d'affaires.

"L'une des plus grandes forces de Mercuri est sa flexibilité et sa capacité d'adaptation - c'est un atout que les autres prestataires de formation n'ont clairement pas."

- Bérengère Dio

LA VENTE DE VALEUR EN CHIFFRES

£1m

"J'ai rentré 1m£ au premier trimestre 2018 - meilleure performance de ma vie..."

£350k

"J'ai verrouillé 3 projets d'envergure de 350k£..."

95%

"J'ai gagné 95% de mes dossiers..."

£150k

"J'ai pu remplir un cahier des charges complet pour un contrat de 150k£"

ET MAINTENANT ?

En effet, la formation VBS qu'ABB a engagée a tant recueilli l'adhésion des équipes marketing et commerciales, a fédérer et ses résultats démontrant tellement sa réussite, qu'il est prévu de déployer le programme dans d'autres départements de l'entreprise : les assistants commerciaux seront ainsi la prochaine population à en bénéficier. Allan Mitchell, d'ABB, souligne que le programme a eu un impact bien plus fort que ce qu'il pensait possible au départ.

“L'expérience formation avec Mercuri a transformé notre façon de penser et de nous organiser, puisque nous sommes passés d'une logique d'experts produits à la mise en oeuvre d'une stratégie résolument orientée solution..”

– Allan Mitchell

Si vous voulez en savoir plus sur la formation Vente de Valeur de Mercuri International, cliquez ici :

mercuri.fr/value-based-selling

Et que dire de votre partenariat avec Mercuri International ?

“Mercuri apporte toujours ce pragmatisme commercial et ce goût du challenge dont ABB a besoin, à la fois pour grandir, et développer une offre et des compétences de classe mondiale, que ce soit à Bangalore ou à Pékin, à Coventry ou au Caire.”

– Allan Mitchell





Chaque année et dans plus de 50 pays, Mercuri International aide les sociétés à atteindre l'excellence commerciale. Nous accompagnons nos clients, à la fois localement, et à travers le monde, avec des solutions sur mesure, doublées de l'expertise sectorielle. Nous générons de la croissance à travers les Hommes, en leur mettant à disposition les outils et les process, qui leur permettent de répondre aux enjeux commerciaux.

mercuri.net

