

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3636>

Cher Gemba coach,

Notre entreprise a une longue histoire dans le Lean Manufacturing, mais pas dans le département des ventes. Nous avons notre propre méthode d'amélioration des ventes, et j'avoue avoir du mal à voir comment le Lean pourrait s'y appliquer. Qui plus est, j'ai de la pression pour déployer le Lean conformément à notre politique. Des conseils ?

Ah! Des conseils sur comment résister (ça, c'est facile, ne faites rien, ça passera tout seul), sur comment faire du Lean dans les ventes (je ne vois pas trop comment faire), ou sur comment le Lean pourrait s'appliquer dans une équipe commerciale ?

Laissez-moi vous dire que je comprends parfaitement vos réticences, et je vais essayer un nouvel angle d'attaque. La définition du Lean que j'ai apprise de Toyota, est « pour faire de bons produits, nous devons d'abord développer les gens ». La traduction ici pourrait être « pour faire de bonnes ventes, nous devons d'abord développer de bons vendeurs »

Et immédiatement, ça se corse car cela crée de la confusion dans notre compréhension du Lean. Il y a là trois questions vraiment très, très difficiles :

1. Qu'est-ce qu'une bonne vente (ou une mauvaise)?
2. Que signifie « être un bon vendeur »?
3. Comment le Lean peut-il aider à développer de meilleurs vendeurs?

Les gars qui ont inventé le Lean chez Toyota (le *Système de Production Toyota*) étaient ceux-là même qui avaient appris à partir de zéro à fabriquer des voitures, puis construit des usines dans des rizières, et avaient conclu qu'ils ne seraient jamais compétitifs face aux énormes volumes de l'industrie automobile américaine ? Ils devaient trouver une autre manière d'être compétitifs – et tout s'est éclairci quand Taiichi Ohno inventa le Kanban (sans oublier l'invention du concept d' « ingénieur en chef » par Eiji Toyoda). Pour comprendre le Lean dans les ventes, il faut d'abord comprendre les ventes, puis le processus de vente, et seulement après pourrons-nous comprendre comment le Lean peut contribuer.

Intéressez-vous d'abord aux clients perdus

Les outils du Lean ne sont rien de plus qu'un échafaudage qui a pour but d'aider les gens à sortir de leur zone de confort pour apprendre de nouvelles choses. Trop souvent, les spécialistes confondent l'échafaudage avec la construction elle-même, et ça peut très vite devenir absurde.

Qu'est-ce qu'une bonne vente? Au cœur de la stratégie Toyota, se situe la maxime « client une fois, client pour la vie ». En ce sens, une bonne vente est une vente qui se répète, car le client sera satisfait de son achat et reviendra. Bien évidemment, cela ne dépend pas uniquement du département des ventes, car la valeur de ce que vous vendez est vraiment importante. Toutefois, le département commercial peut aider les clients à mieux voir en quoi le produit ou le service que vous vendez correspond à leur besoin de tous les jours.

La première étape devrait donc être de prendre un peu de recul et de s'intéresser aux clients qui ne sont pas satisfaits de ce que nous leur avons vendu par le passé. J'ai bien conscience

que ce n'est pas un exercice aisé avec une équipe de commerciaux qui ont plus que quiconque besoin d'être motivés et optimistes (on a eu neuf refus, mais le dixième sera le marché du siècle !). Mais c'est là le point de départ de la pensée Lean.

À titre d'exercice, vous pourriez vous référer à Amazon et regarder comment votre service commercial traite les gens qui reviennent et se plaignent de vos produits (vous n'entendrez jamais parler de ceux qui ne prennent même pas la peine de revenir se plaindre). Le point d'entrée du Lean est de surinvestir dans la partie service et les réponses du SAV, et de faire le lien avec le commerce, de sorte que les commerciaux comprennent vraiment les problèmes des clients – au lieu de systématiquement jeter la pierre à la production et la distribution.

Jusqu'ici, le seul aspect « Lean » est de trouver une manière de convaincre les commerciaux de s'intéresser aux clients mécontents et de comprendre la contribution du département des ventes à ce mécontentement. Les clients sont heureux quand ils pensent avoir fait une affaire (je suis un très bon acheteur) et furieux quand ils se rendent compte qu'ils se sont fait refiler une épave (je me suis fait avoir).

Comment pourrions-nous appliquer la pensée Lean pour répondre à ces attentes, dans le but de mettre en avant les principales fonctionnalités du produit en fonction de ce que nous comprenons du vrai besoin du client, SANS TOUTEFOIS survendre le produit ou le service juste pour obtenir sa signature ? – le client doit ensuite utiliser le produit ou service.

Observez ensuite ce que font les bons vendeurs.

Ce qui nous amène au deuxième point. Une fois que nous avons clarifié les notions de « bonne vente » et de « mauvaise vente », nous pouvons chercher à définir les compétences requises pour réussir une bonne vente. Et il y a là un vrai mystère : alors que toutes les techniques de vente sont les mêmes et sont connues de tous, un petit nombre de commerciaux sont toujours excellents et surpassent les autres. Comment font-ils ?

Faites le parallèle avec la production: la plupart des opérateurs chez Toyota sont 20 à 30% plus productifs que leurs équivalents dans n'importe quelle autre ligne de production. Sont-ils plus motivés ? Peut-être. Plus compétents? Certainement. Mais à y regarder de plus près, vous vous rendez compte qu'ils utilisent leurs deux mains en même temps, à la différence des autres. C'est massivement plus rapide, mais (1) c'est difficile à apprendre, et (2) cela doit être enseigné en permanence.

Le mystère est donc de découvrir quelle est la micro-compétence équivalente dans le domaine de la vente, dans votre domaine particulier.

Une fois que vous avez découvert ce que font vos champions de la vente et que les autres ne font pas, vous pouvez entreprendre de former tous vos commerciaux à ces micro-compétences. Mais comme c'est en général difficile à détecter, et que peut-être même vos bons commerciaux n'en ont pas conscience, vous devez chercher à le voir.

Et c'est là que le Lean peut vous aider.

D'abord, mettez en place un Kanban. Une ligne de production Toyota donne l'impression d'une production de masse parce que les voitures sont toutes à la queue-leu-leu sur un convoyeur, mais il n'y a en réalité pas deux voitures identiques. Chaque voiture a un

« Kanban », une carte d'identité unique avec son châssis, ses options, sa couleur, etc., ce qui aide tout le monde à vraiment fabriquer les voitures une à une.

Plutôt que de chercher à pousser au quotidien les offres les plus prometteuses, vous pouvez créer une ligne visuelle, comme dans un restaurant, qui visualise les opportunités quand elles apparaissent – les petites comme les grosses, les faciles comme les difficiles. Les clients sont servis un à un, dans l'ordre dans lequel ils arrivent. Selon toute probabilité, l'équipe devrait résister à cette pratique, car elle a certainement déjà un processus interne d'attribution des offres.

Ensuite, pour chaque opportunité de vente, définissez un « Kanban » - quelles sont les spécificités de ce client, ses besoins, qu'avons-nous en stock qui pourrait lui convenir, comment allons-nous passer par-dessus l'angoisse de l'achat et établir la confiance (nous nous méfions naturellement des commerciaux car ils connaissent tous les trucs pour vous faire mettre la main à la poche et pas nous)

Puis vendre. Cependant...

Étendre

En second lieu, créez un espace pour visualiser et discuter les anomalies. Établissez une réunion périodique avec l'équipe commerciale pour discuter des cas qui auraient dû bien se passer, mais où on a perdu le client. Oui, je sais ce que je suggère, et oui, certaines équipes adorent, et d'autres détestent. L'objet même du Kanban est de ne pas laisser les individus choisir leurs victimes favorites, et l'objet de la discussion sur les échecs n'est pas de trouver une solution immédiatement, mais d'étendre notre compréhension de l'environnement commercial.

Par exemple, la dimension émotionnelle dans une vente est telle que nous ne pouvons ignorer les états d'âmes – ceux du client, du commercial, de l'équipe, l'ambiance du jour, etc... En se demandant quelles sont les conditions normales ou anormales, nous pouvons étendre notre exploration au-delà de la relation habituelle client-commercial et prendre de la hauteur : quel est le contexte ? Qui prend réellement la décision ? Quels sont les feux verts et les lignes rouges ? Qu'est-ce qui dans nos actes ou nos paroles aide à bâtir la confiance ? La détruire en une fraction de seconde ? – une blague déplacée, un formulaire mal renseigné, ...

Ce qui nous amène au troisième point: étudier les standards de travail de nos commerciaux et leurs meilleures pratiques, dans le but de détecter ces micro-compétences insaisissables qui distinguent les commerciaux avisés des autres. Nous savons bien qu'il y a un truc quelque-part, mais nous ne savons pas où. La seule manière de le détecter est de discuter avec chacun au cas par cas afin de comprendre si nos propres standards s'appliquent ou pas – ou si nous avons loupé LE truc qui compte.

Je n'ai pas une très grande expérience de la vente, mais le meilleur vendeur que je connaisse (il vend très cher des équipements haut de gamme) m'a expliqué qu'il fait principalement deux choses:

1. Établir une connexion personnelle avec le client sur un détail (quel qu'il soit : d'où il vient, quelle est sa couleur préférée, etc.). Se baser uniquement sur l'observation, ne jamais poser de questions ni être intrusif.

2. Comprendre que les clients ont en général une idée a priori du modèle qu'ils souhaitent car il résout un problème pratique pour eux. Bien entendu, ils ont d'autres contraintes, qui pénalisent ce produit, comme par exemple son prix. Le commercial imagine alors quel est le problème que le client cherche à résoudre et l'oriente vers d'autres solutions, mieux adaptées à son champ de contraintes, ce qui l'amène à s'orienter vers un autre produit.

Honnêtement, je ne suis pas sûr que ce soit cela qui fasse de lui un si bon commerçant – c'est un gars assez discret, réservé, pas spécialement souriant ou avenant, tout l'opposé du marchand de tapis. Mais ce qui est fascinant, c'est que ces deux micro-compétences ne sont absolument pas soulignées dans le recueil des techniques de vente de cette entreprise, ni dans son enseignement. Elles y figurent, mais noyées parmi d'autres détails, comme la manière de vendre un crédit ou de bien renseigner la paperasse. Cela est très dépendant du contexte – dans une autre PME que je connais et qui vend aux grands groupes, la compétence clé est de savoir comment résister à la soif inextinguible des acheteurs pour des prix toujours plus bas, sans prendre en compte les conséquences de cette politique.

Quatrième élément: les efforts de Kaizen peuvent également être utiles pour amener l'équipe à étudier la manière dont elle traite à la fois les clients et la partie administrative (offres, réponses, etc.), dans le but de résoudre les problèmes un à la fois et faire progresser l'équipe – la recommandation Lean habituelle est de consacrer une heure par semaine à améliorer en équipe une pratique de son métier. La difficulté est de s'assurer que les membres de l'équipe ne choisissent pas le chemin de la facilité et améliore son confort au lieu d'affûter les compétences clés qui leur permettent de mieux prendre en compte ensemble le réel besoin du client. L'objet du Kaizen est d'identifier le potentiel d'amélioration, d'analyser la manière actuelle dont les choses sont faites, d'imaginer de nouvelles pratiques et de les tester, jusqu'à progressivement forger une nouvelle culture, plus robuste.

Cinquième et dernier point, trouver un moyen de visualiser les progrès et le succès pour l'équipe commerciale, au-delà des objectifs. Inventer des trophées. La vente est un métier difficile car émotionnellement, il importe de rester optimiste en face de gens qui disent « non ». Il est réellement important de visualiser les progrès, ou encore mieux, les clients satisfaits, les témoignages, etc., dans le but d'encourager l'équipe, au-delà de « réussir la vente », à chercher à « fidéliser un client pour la vie »

N'oubliez pas que j'ai indiqué en préambule que je n'étais en aucune sorte un expert de la vente. Toutefois, dans de nombreuses entreprises que je connais, les PDG avec qui je travaille envisagent de faire du Lean leur stratégie. Ils ont à ce titre dû observer de près ce qui se passe dans leurs services commerciaux (souvent des « forteresses ») et apporter une réponse à votre question même. Je suis convaincu que le potentiel du Lean dans les ventes est le même qu'ailleurs, mais n'oubliez pas que ce qui est important, c'est de se focaliser sur les ventes, pas seulement sur le Lean !

Traduit de l'américain par François Lopez