

# Copiloter des projets avec ses clients : une opportunité et un risque



**Bruno DELEZENNE (P77)**

Coach commercial

*Cette histoire, à la fois fiction et réalité, mêle deux expériences qui se font écho, et qui illustrent la difficulté à faire équipe avec son client : comment rendre au client ce qui appartient au client, et au consultant ce qui appartient au consultant ?*

L'automne vient de commencer. Un partenaire, avec lequel je collabore régulièrement, me parle d'un de ses clients. Il s'agit d'un bureau d'études, appelons-le Burétud.

Mon partenaire m'explique. Burétud est très implanté localement sur le territoire français, et a entamé un développement prometteur à l'international. Mais les ventes en France se dégradent depuis quelque temps : les appels entrants et les consultations publiques se font rares, il faut maintenant aller chercher les affaires. Pour cela, il leur faudrait adopter une nouvelle démarche, des techniques... et sans doute bénéficier d'une formation commerciale ?

Mon partenaire me donne son feu vert pour contacter directement son client.

## La vente se joue dès la première minute

Quelques jours plus tard, je rencontre le directeur général de Burétud, Stéphane G. Immédiatement, j'engage notre dialogue en mode coconstruction : il n'est pas question ici de promouvoir mes formations, il s'agit de travailler ensemble sur la problématique de Burétud, depuis l'analyse de ses dif-

ficultés jusqu'à la mise au point d'un projet de résolution. Beaucoup se joue à ce moment-là. C'est mon cadrage de l'entretien, c'est mon choix des sujets, ce sont mes questions qui détermineront notamment le regard de Stéphane G. : voit-il en moi un formateur, un coach, un conseiller... ?

Stéphane G. me présente son organisation : les ventes sont assurées par les responsables d'agence, pilotés par des directeurs régionaux. Nous échangeons sur la situation, les objectifs, les enjeux. Les comportements du marché ont changé. Quant aux responsables d'agence, ce sont en général des techniciens expérimentés, anciens chefs de projet, ayant plus ou moins de compétences dans la vente.

Je me dis qu'il peut y avoir autre chose ; je questionne alors Stéphane G. sur le niveau de motivation des responsables d'agence. Et là, en approfondissant, nous prenons conscience que leur motivation est un enjeu clé du problème et de sa résolution. Cela nous amène à reformuler ensemble l'objet de la mission à engager : il ne faut pas seulement apporter des méthodes et de bons « gestes » de vente, il s'agit avant tout de remobiliser les responsables d'agence sur leur rôle et leurs objectifs commerciaux. On ne parle alors plus seulement de formation, mais également d'un acte managérial, qui implique aussi les directeurs régionaux. On ne parle alors pas d'un séminaire « one shot », mais plutôt d'une démarche dans la durée, ciblée sur des objectifs concrets.

Nous décidons de commencer par une région. Le choix se porte sur une région dont les ventes se dégradent dangereusement. Rappelons que, à ce stade de ma démarche commerciale, nous en sommes toujours à notre premier rendez-vous, je suis toujours en avant-vente. Pour autant, nous avons bien avancé : un projet commun se dessine dans lequel nous sommes déjà bien engagés, le directeur général et moi. Nous convenons que j'affinerai ce projet avec Damien R., le directeur régional qui pilote la région choisie. Stéphane G. l'informera auparavant de la démarche et de mon appel.

## C'est en coconstruisant que je réussis ma vente

Je me demande comment va se passer le contact avec Damien R. En tant que collaborateur du directeur général, pourrait-il me percevoir comme une menace, un « œil de Moscou » ? Mais en fait la confiance se développe rapidement. Damien R. apprécie d'être aidé dans une situation difficile et de travailler avec moi dans une démarche de coconstruction. Dans les semaines qui suivent, nous avançons efficacement, par réunions téléphoniques.

Damien R. me précise les objectifs de sa région, sa façon de l'animer (mode de management, types de réunions, etc.), le

### Bruno DELEZENNE (P77)

Après quinze ans de vente et management commercial en SSII/ESN (CA Technologies, Axway, Atos), Bruno Delezenne fonde en 2002 le cabinet FridayLink de coaching commercial.

Ses clients sont des acteurs BtoB insatisfaits de leurs résultats commerciaux. Ils veulent agir sur leur approche de vente pour réussir leurs objectifs. Bruno Delezenne les aide à inventer (start-up) ou transformer (entreprises établies) leur « geste » commercial, leur organisation, leurs outils, etc. Ses accompagnements sont des projets conçus sur mesure. Ils peuvent associer coaching, conseil et formation.

Ils s'adressent à tous les acteurs du « geste » commercial : créateurs d'entreprises, directions générales et commerciales, commerciaux, consultants, directeurs et chefs de projet, etc.

Il est membre de XMP-Consult.

profil de ses responsables d'agence, les contraintes (rythme des affaires, dispersion géographique, etc.). J'apporte mon expertise sur les sujets à traiter et sur les pédagogies à adopter.

C'est ainsi qu'ensemble nous mettons au point un programme d'intervention. Ce sera « une opération coup de poing ». Le programme, copiloté avec Damien R., combinera sur plusieurs mois des réunions de région, des sessions de formation en présentiel et du coaching individuel à distance. Il mobilisera toutes les parties prenantes sur des objectifs de commandes et sur un plan d'action commercial pour les atteindre.

Il faut faire vite, car l'hiver est une période clé pour l'activité commerciale de Burétud.

Nous sommes prêts. Il ne manque plus que l'aval du directeur général, mais, avec un projet ainsi coconstruit, son adhésion ne devrait pas présenter de difficulté. Damien R. et moi-même présentons, ensemble, notre projet dans tous ses aspects concrets.

Effectivement, la décision de me confier cette première mission est rapidement prise. Et j'éprouve la satisfaction d'avoir conquis un nouveau client.

### **Nous menons le programme en binôme**

Le lancement du programme est plus complexe que prévu. Nous rencontrons de premiers aléas : un changement d'organisation en perspective, la demande de mutation d'un responsable d'agence directement concerné. Mais alors, quand commencer le programme, et avec qui ? Dans mon rôle de conseil, je contribue à l'arbitrage de ces imprévus. Finalement, il est décidé de commencer au plus vite. Il nous reste encore à trouver des créneaux disponibles pour tous les participants. Enfin, peu avant Noël, nous démarrons.

Comme toujours dans ce type de mission, je m'attends à toutes sortes de réactions : de l'indifférence, du doute, du rejet, ou au contraire de la curiosité, voire de l'enthousiasme. Comme souvent, j'ai pris contact auparavant avec chaque participant pour écouter ses attentes et engager une relation individuelle. Et le jour J, les choses commencent très bien. Les cinq responsables d'agence, sensiblement désabusés par la dégradation régulière des résultats, restent pourtant bien motivés pour redresser la situation, et sont avides de méthode et de conseil. C'est passionnant !

Nous menons les réunions en binôme. Damien R., responsable du projet pour sa région, remet régulièrement en perspective notre plan d'action : quels sont les objectifs commerciaux pour l'année, comment cela se traduit-il pour les quatre

mois qui viennent, comment cela se décline-t-il sur les agences, où en est chacun, etc. Quant à moi, je propose les moyens à mettre en œuvre : comment définir un plan d'action commercial, segmenter ses objectifs et actions, suivre leur réalisation, etc. Pour la session suivante, chaque participant préparera son propre plan d'action, avec mon aide par téléphone.

Nous travaillons sur les affaires en cours. Pour chacune des principales opportunités commerciales, nous définissons un plan d'action. J'apporte de la méthode : comprendre finement la demande du client, connaître son processus de décision, travailler avec chaque décideur, etc. Les questions fusent, chaque réponse amène une nouvelle question et souvent un débat. C'est très riche. Mais attention, si l'on n'y prend pas garde, cela pourrait tourner à la conversation de « café du consultant ». Aussi suis-je très attentif au cadrage de nos échanges : c'est cela qui assurera focus, cohérence et appropriation par les responsables d'agence.

Nous enchaînons ainsi plusieurs sessions sur quatre mois. À chaque fois, Damien R. anime un point commercial, nous procédons à une revue des actions et des affaires, nous partageons des méthodes et des bonnes pratiques (prospection, conduite d'entretien, présentation, etc.), l'équipe s'entraîne par des exercices et des jeux de rôle. Nous travaillons également en ateliers : nous révisons la proposition commerciale standard, nous imaginons une démarche sur une nouvelle offre, etc.

Entre deux sessions en présentiel, j'échange régulièrement au téléphone avec les responsables d'agence, pour les conseiller dans leurs actions, et avec Damien R., pour débriefer les sessions et préparer les suivantes.

Je m'entretiens aussi avec le directeur général, Stéphane G. : j'ai pris soin, dès le cadrage du programme, de l'associer à un point mensuel. Cela permet de suivre ensemble l'évolution du projet et de ses résultats. C'est aussi l'occasion de découvrir d'autres préoccupations et peut-être d'y apporter ma contribution de conseil.

Ainsi serai-je sollicité sur diverses questions : à quels profils la vente pourrait-elle être confiée ? Comment le rôle des directeurs régionaux pourrait-il évoluer ? Quelle place pour un directeur commercial ? Quels sujets commerciaux travailler lors du séminaire *corporate* Burétud ?

### **Puis arrive l'heure du bilan**

Tout au long du projet, Damien R. et moi sommes bien conscients d'un risque : il est à craindre que les résultats commerciaux arrivent moins vite que ce qui est affiché dans les

objectifs, très ambitieux, du projet. Les cycles de vente sont longs, aussi les renversements de tendance mettent-ils plusieurs mois à se traduire en effets concrets. Il faut pourtant évaluer les progrès et maintenir la motivation. C'est pourquoi nous prenons soin d'élargir le champ d'observation couvert par nos indicateurs. Nous ne regardons pas seulement les commandes, mais aussi l'alimentation en opportunités commerciales (le fameux « pipeline »), l'évolution du taux de transformation, etc.

Pourtant, quand le printemps arrive et que ma mission se termine pour cette première région, les choses se compliquent. À juste titre, le directeur général, Stéphane G., évalue l'intérêt du projet au regard de sa préoccupation principale, les résultats en termes de prises de commandes.

Tout le staff de Burétud, y compris Stéphane G., convient que les tendances sont bonnes : l'alimentation du « pipeline » progresse, les taux de transformation s'améliorent, etc. Les responsables d'agence sont clairement remobilisés sur leur rôle commercial. Le changement est là, à la fois dans les compétences et dans l'engagement. Des personnes qui glissaient vers l'échec sont maintenant confortées dans leur rôle. À tel point que d'autres régions, conscientes de ces changements, demandent à en bénéficier elles aussi.

Mais, à l'heure du bilan et du « proof of concept », Stéphane G. regarde avant tout le niveau d'atteinte des objectifs officiels du projet, à savoir les commandes. Or les résultats, quoique nettement meilleurs que l'année précédente, n'atteignent pas les objectifs de la région. Il en résulte une certaine frustration, en dépit de la satisfaction sur les progrès qualitatifs et quantitatifs réalisés.

Il est vrai que cette frustration porte sur les résultats commerciaux de la région, et non pas sur mon intervention. Mais quelle incidence cette frustration aura-t-elle sur la suite de ma collaboration avec Burétud ? Vont-ils déployer des projets de même nature sur d'autres régions ? Vont-ils me confier des missions sur d'autres sujets ? C'est probable, mais peut-être aussi ne se passera-t-il plus rien !

### **Travailler en binôme avec le client dégrade la visibilité de ma contribution**

La frustration liée aux résultats, je la ressens aussi. Car que s'est-il passé ? Approché pour de la formation, j'ai pris du recul pour partager les enjeux de Burétud avec son directeur général. Nous sommes convenus de l'enjeu de remobiliser les responsables d'agence sur leurs objectifs commerciaux. Nous avons décidé d'avancer dans cette direction au moyen d'un projet de plusieurs mois, dont le moteur serait l'objectif

de commandes. Et maintenant, c'est ce moteur qui prend toute la place : comme si la destination était atteinte, et que la conformité du moteur était pourtant mise en question.

En même temps, il faut bien dire que j'ai moi-même brouillé les pistes : travaillant en binôme avec le directeur régional, Damien R., et prenant à mon compte ses objectifs, je me retrouve solidaire des mêmes indicateurs que lui, les commandes clients. Il en résulte deux effets inconfortables. Tout d'abord, ma contribution propre perd en visibilité, quels que soient les résultats, puisque ce sont ceux du binôme. Et surtout, pour le directeur général, c'est du moteur du projet que je me retrouve solidaire, non de sa finalité.

Je suis convaincu de l'efficacité de mon approche de coconstruction et de copilotage de projets clients. C'est une posture dans laquelle je me sens à mon meilleur niveau. Elle a montré son efficacité, tant pour vendre que pour réussir mes missions et contribuer au développement de mes clients.

Pour autant, avec cette approche, apparaît une question délicate : comment valoriser pleinement mes missions ? Autrement dit, comment rendre au client ce qui appartient au client, et au consultant ce qui appartient au consultant ?

Il me faudrait sans doute clarifier mon rôle dans ce type de missions, peut-être imaginer d'autres indicateurs, ou développer une autre forme de relation avec le directeur général, ou autre chose encore. Je ne sais pas encore tout à fait quoi changer dans ma démarche, mais cette question est maintenant au cœur de mes réflexions. ■