



**” La science au service de  
la performance de votre  
force de vente ”**

**Un guide exclusif pour augmenter  
la performance commerciale  
de votre entreprise !**



**[www.bridge-developpement.fr](http://www.bridge-developpement.fr)**



&



## La science au service de la performance de votre force de vente

BRIDGE DEVELOPPEMENT est le partenaire français d'[Objective Management Group](#) (OMG) et propose en France une solution unique pour le recrutement et l'évaluation des équipes commerciales : commerciaux, managers et directeurs.

Ces outils sont différents car ils donnent les clés de la performance en vente avec une prévision exacte.

OMG est le pionnier et leader dans l'évaluation des forces de vente depuis 25 ans et a retenu BRIDGE DEVELOPPEMENT comme partenaire pour la France, la Belgique et la Suisse francophone.

L'objectif de ce document est de répondre à ces questions :

- Quels sont les critères discriminants pour recruter les meilleurs commerciaux ?
- En quoi ces critères sont fiables ?
- Comment appliquer ces méthodes à mon organisation ?

Vous êtes dirigeant d'une entreprise, directeur commercial, DRH ou simplement curieux et intéressé par la performance commerciale, cette lecture est pour vous.

Temps de lecture indicatif : 20 minutes



« Je suis heureux de partager avec vous ces découvertes et vous constaterez que le manque de connaissance n'est jamais la principale source du problème lorsqu'il y a sous-performance en vente. Vous comprendrez mieux les raisons qui expliquent pourquoi les processus traditionnels utilisés en ressources humaines pour l'embauche en vente produisent des résultats aussi peu fiables. Enfin je souhaite partager cette citation de Paul Watzlawick (figure de proue de l'école de Palo Alto :

**« Toujours plus de la même chose entraîne toujours plus du même résultat »**



**Olivier GUERIN**

Expert en performance commerciale

+33 643 638 661 [oguerin@bridge-developpement.fr](mailto:oguerin@bridge-developpement.fr)

Retrouvez moi sur  

## *Bonjour Olivier, depuis quand les décideurs et entrepreneurs s'intéressent à la performance des commerciaux ?*

Depuis plus de 60 ans, les entreprises tentent de trouver les moyens les plus efficaces de sélectionner les meilleurs commerciaux mais aussi de réduire le turnover.

En 1964, la revue Harvard Business Review a publié un article « What Makes a Good Salesman » ou « Comment reconnaître un bon commercial ? », écrit par Herbert M. Greenberg et David Mayer. Dans cet article, les auteurs décrivent leurs quatre années de travaux et présentent les caractéristiques communes aux meilleurs commerciaux.

Ils ont été les premiers à découvrir que les bons commerciaux ont en commun les deux traits suivants :

- **Empathie** : Il s'agit de la capacité d'un commercial à ressentir les réactions de ses interlocuteurs, à remarquer les petits signaux et les manifestations subtiles de leur humeur ou de leurs pensées. Les commerciaux empathiques réussissent à bien saisir les désirs du client sans qu'ils soient clairement énoncés ;
- **Fierté** (« Ego-Drive ») : Il s'agit du besoin d'un commercial d'entendre un « oui » du client ou du client potentiel. Le bon commercial recherche avant toute chose que les autres adoptent son point de vue ...

En 1990, après 4 ans de travaux, Dave Kurlan, le fondateur d'Objective Management Group, a identifié 11 éléments discriminants qui nuisent aux ventes. Bien qu'il soit vrai que les bons commerciaux soient empathiques et fiers ... ceux qui échouent présentent également souvent ces deux caractéristiques.

## *Peux-tu nous présenter la méthode et ces découvertes ?*

C'est une méthode de recherche non traditionnelle. Plutôt que de cartographier les points communs des meilleurs commerciaux, une technique appelée « étalonnage », il a cherché à cibler les problèmes reliés aux échecs de vente ...

Il a ainsi découvert quatre éléments essentiels au succès en ventes :

### **1. La Volonté**

Une volonté de fer et le désir profond d'un commercial à réussir sont les éléments les plus importants dans la vente. Un commercial n'ayant pas suffisamment de volonté ne sera pas tenté d'entreprendre des choses difficiles et, bien souvent, se contentera de la solution de facilité.

### **2. Engagement**

L'engagement c'est le désir d'un commercial de tout mettre en oeuvre pour réussir. J'ai constaté que l'engagement des commerciaux était souvent conditionnel : ils feront le nécessaire mais seulement si ce n'est pas trop difficile et s'ils sont d'accord avec ce qu'on leur demande de faire. Un commercial qui ne s'engage pas suffisamment ne sera pas tenté d'entreprendre des tâches difficiles et, bien souvent, se contentera de la solution de facilité.

Depuis la crise de 2008, vendre est plus dur mais en plus la vente a beaucoup changé (niveau de connaissances des acheteurs, les exigences ...). Les commerciaux qui ont eu le plus de mal à s'adapter sont aussi ceux dont l'engagement est ... relatif.

### 3. Perspectives (« Outlook »)

Les perspectives d'un commercial comprennent l'attitude qu'il manifeste vis-à-vis de son entreprise, de son travail, de sa carrière et de lui-même. Des perspectives plus ou moins motivantes, comme c'est souvent le cas chez les candidats à la recherche d'un nouveau poste, peuvent influencer sur le niveau de volonté et d'engagement d'un commercial et ainsi l'amener à multiplier les excuses.

### 4. Responsabilité

Lorsque les commerciaux assument la responsabilité de leurs résultats ou de l'absence de résultats, ils font preuve de responsabilité. Les commerciaux qui se réfugient derrière des excuses ne s'améliorent que rarement ... ils n'arrivent pas à assumer qu'ils ont joué un rôle dans l'échec de leur vente ...

Enfin, les commerciaux qui ont une volonté de fer, un engagement solide et de bonnes perspectives sont très intéressés par le changement. Je qualifie ces personnes de « propices à la formation ». Avec l'aide nécessaire, un commercial réceptif à la formation s'améliorera.

### Quelles sont à ton avis les faiblesses des commerciaux qui nuisent à leur succès ?

Il y en a 5 cinq principales qui lorsqu'elles sont jumelées de certaines façons, empêchent les commerciaux d'exécuter leurs plans de vente et rendent la réussite très incertaine.

#### 1. Besoin d'approbation

Nombreux et nombreuses sont ceux qui optent pour une carrière commerciale après avoir entendu qu'elles avaient la personnalité qu'il fallait pour réussir dans ce domaine. Bien que cela puisse être vrai, plusieurs de ces personnes ne sont heureuses que lorsqu'elles se sentent aimées des autres. Les commerciaux qui ont besoin que leurs clients potentiels les aiment s'efforceront d'atteindre cet objectif ... la plupart du temps au détriment des affaires. Les commerciaux qui ont besoin d'approbation ont aussi des difficultés à poser des questions délicates car ils ont souvent peur d'être rejetés et évitent la confrontation.

#### 2. Tendance à s'engager émotionnellement

Les commerciaux qui réfléchissent, analysent, imaginent ou se parlent à eux-mêmes d'une façon ou d'une autre lorsque les clients les prennent au dépourvu deviennent engagés émotionnellement au lieu d'être concentrés sur l'instant présent. Ils portent alors leur attention sur eux plutôt que sur le client, au risque de passer à côté de points importants et de perdre le contrôle de la rencontre.

#### 3. Les Croyances limitatives

Chaque commercial compte une soixantaine de croyances qui appuient le processus de vente (« Je suis capable d'être efficace auprès de dirigeants ») ou y nuisent (« Je n'aime pas faire des appels à froid »). Les commerciaux inefficaces ont souvent un répertoire d'au moins dix croyances limitatives alors que celui des commerciaux qui réussissent en comporte très peu.

#### 4. Cycle d'achat personnel (générant une mauvaise empathie)

J'entends par « cycle d'achat personnel » la façon dont un commercial réalise un achat important pour lui-même. Les commerciaux les moins efficaces ont souvent des cycles d'achat à rallonge. Ils réfléchissent beaucoup avant de prendre des décisions, comparent entre plusieurs enseignes, cherchent les prix les moins élevés, font beaucoup de recherches ou trouvent élevé tout montant relativement faible. Ces commerciaux comprennent alors (empathie)

quand leurs clients potentiels sont tentés d'adopter ce comportement et les abordent en appliquant mal, voire pas du tout, leurs techniques.

## 5. Mal à l'aise avec l'argent

De nombreux commerciaux sont mal à l'aise à l'idée d'approfondir une question portant sur le budget. Ce malaise les empêche alors d'aider leur client à trouver un moyen de financement ou une source d'argent, une ligne budgétaire. Lorsqu'un client potentiel n'a pas le budget nécessaire, ou ignore où trouver l'argent dont il a besoin, le commercial se montre alors empathique et omet d'approfondir la question, d'interroger le client et de lui suggérer des moyens de résoudre son problème.

### Peut-on faire obtenir plus d'informations sur la capacité à vendre du commercial ?

En jumelant la capacité à changer aux faiblesses mentionnées plus haut, Objective Management Group a pu déterminer avec exactitude le **potentiel de croissance d'un vendeur** c'est à dire le pourcentage d'amélioration auquel on peut s'attendre à la suite d'un programme de perfectionnement visant à éliminer les faiblesses.

### Quand a été commercialisé le premier test d'évaluation ?

Le premier outil spécifique d'évaluation des ventes a donc été lancé en 1990. À l'époque, n'étaient évalué que des commerciaux qui travaillaient déjà au sein d'entreprises et l'outil n'était utilisé qu'à des fins d'amélioration des ventes.

### Et pour aider au recrutement des meilleurs commerciaux ?

En 1992, les premiers candidats aux postes de vente ont commencé à être évalué. Dans son article de 1964, M. Greenberg affirmait que les compétences nécessaires pour réussir en vente étaient les mêmes avec n'importe quel produit ou service, pour autant que le candidat ait de la fierté et de l'empathie. « *La vente, c'est la vente.* » Ce n'est pas tout à fait faux mais à la lumière d'autres recherches, l'équipe Objective Management Group (OMG) a constaté que la réussite commerciale tous secteurs d'activité confondus ne pouvait pas s'expliquer par une seule et même série de critères.

OMG a donc mis au point le tout premier test avec des critères de recrutement variable : un poste de vente bien rémunéré dans un domaine technique complexe exige un candidat beaucoup plus solide qu'un poste de vente simple à cycle court.

### Les travaux de M. Greenberg ont progressé au début des années 2000, qu'en est-il ?

Il a ajouté trois dimensions à ses critères de réussite en vente :

#### 1. Esprit de service (contraire du Besoin d'approbation) :

L'esprit de service ou la motivation par le service fait souvent défaut chez les personnes qui ont une grande fierté. Il s'agit du désir de se faire dire « Merci » ou « J'apprécie ce que vous faites ». Comme elles cherchent l'approbation et l'appréciation, les personnes motivées par le service peuvent avoir peur d'être rejetées. Cependant, elles arrivent souvent à gagner le respect de leur clientèle. Un commercial capable de convaincre et doté d'un grand esprit de service arrivera très souvent à ses fins.

## 2. Souci du travail bien fait (semblable à la responsabilité) :

Qu'elles soient motivées par des raisons extérieures ou intérieures, la responsabilité et la volonté de réaliser des tâches sont d'importantes qualités. Le sens de la responsabilité, de la détermination et de l'organisation sont la base de l'identification des objectifs ... et les commerciaux doivent suivre un plan pour que leur carrière soit rémunératrice et passionnante ...

## 3. Force de l'égo :

On distingue un véritable commercial d'une personne qui n'est pas à sa place dans ce domaine par sa façon de réagir au rejet. Si la personne mal employée sera simplement déçue, le véritable commercial essaiera de déterminer ce qu'il aurait pu faire autrement et souhaitera tenter sa chance une deuxième fois auprès de l'acheteur potentiel.

### Comment appliquer ces découvertes à la réussite des recrutements de profils commerciaux ?

En 2002, nos recherches ont révélé que les candidats aux postes de vente devaient posséder d'importantes caractéristiques propres à l'entreprise qu'ils visaient pour réussir.

Peu d'entreprises définissent les exigences que leurs nouveaux commerciaux doivent satisfaire. Lorsqu'elles le font, elles se contentent généralement de vérifier si l'expérience du candidat répond à ces exigences.

Nous nous sommes donc penchés sur les différentes faiblesses que nous avons relevées afin de déterminer si les candidats avaient les qualités nécessaires pour satisfaire aux différentes exigences.

### Exemples de critères propres à un poste :

- ✓ **Conclusion** – Une entreprise dont le cycle de vente est court ou dont les ventes se concluent en un seul appel a besoin de commerciaux ayant fait l'expérience de cet environnement et dont le cycle d'achat personnel prouve qu'ils ne réfléchissent pas à outrance avant de faire un achat.
- ✓ **Chasse** – Une entreprise qui a besoin de commerciaux pour trouver de nouvelles opportunités doit choisir des commerciaux « chasseur » à l'aide avec leur téléphone. Ces candidats n'ont pas de besoins d'approbation, encaissent les rejets et sont capables de faire des appels à froid.
- ✓ **Concurrence** – Une entreprise opérant sur un marché très concurrentiel a besoin de commerciaux ayant fait l'expérience d'environnements concurrentiels et dont le cycle d'achat personnel révèle qu'ils ne sont pas obsédés par la comparaison des prix au moment de faire un achat.
- ✓ **Comparaison des prix** – Une entreprise dont les produits se vendent plus cher que ceux de ses concurrents a besoin de commerciaux ayant fait l'expérience de cette pratique et dont le cycle d'achat personnel montre qu'ils ne comparent pas les prix avant de faire un achat.
- ✓ **Tolérance à l'argent** – Une entreprise dont le prix des produits ou des services est élevé (à partir de 10 000 €) a besoin de commerciaux ayant fait l'expérience d'un environnement semblable et dont le cycle d'achat montre qu'ils ne trouvent pas élevé tout montant relativement faible.

### Quelle est la combinaison fatale au recrutement d'un commercial ?

C'est sans aucun doute la combinaison « Pas motivé par l'argent » + « N'aime pas vendre » ...

J'ai abordé la question de ces faiblesses précédemment mais je n'avais pas encore parlé de la façon dont elles peuvent nuire aux ventes en étant jumelées.

En 2004, les recherches de Tom Schaff ont aussi montré qu'en plus du nombre de faiblesses majeures que nous avons identifiées, leur gravité pouvait également permettre de prédire l'échec du commercial, et ce, même lorsque le nombre de faiblesses est acceptable.

Il a proposé l'utilisation en entreprise de trois nouveaux critères de recrutement.

- ✓ **Dirigeant** – Une entreprise qui demande à ses commerciaux de faire appel au principal preneur de décision de l'entreprise doit choisir des commerciaux qui arrivent à travailler de cette façon et qui sont à l'aise à l'idée de faire des appels à ce niveau élevé de l'entreprise.
- ✓ **Résistance** – Quand un produit ou un service suscite souvent de la résistance, une entreprise doit choisir des commerciaux qui ont déjà réussi dans de telles circonstances et qui ne reculent pas devant les défis, n'ont pas de difficulté à encaisser les rejets et n'ont pas besoin d'approbation. Certains commerciaux peuvent être très efficaces, mais n'excellent que s'ils travaillent pour des directeurs des ventes également efficaces, qui les tiennent responsables et supervisent leurs activités de près. Ces commerciaux talentueux cherchent la voie facile, mais un autre critère s'impose pour définir s'ils réussiront au sein d'une entreprise :
- ✓ **Chasse sans supervision** – Une entreprise qui veut que ses commerciaux passent la plupart de leur temps à chercher de nouveaux clients potentiels et de nouvelles occasions, sans que son personnel de gestion ne puisse déployer beaucoup de temps et d'énergie à les superviser ou à les tenir responsables de leurs actions, a besoin de commerciaux qui ont fait l'expérience de cette fonction et qui n'ont pas « Je n'aime pas faire des appels à froid » dans leur répertoire.

### Si toutes les meilleures caractéristiques sont au vert, la réussite est obligatoire ?

Malheureusement, de nouvelles recherches en 2006 ont révélé que même si peu de commerciaux très compétents connaissent des échecs, ceux pour qui c'est le cas doivent leur échec à leur incapacité à travailler à distance sans supervision directe. Il a fallu intégrer ce nouveau critère, le **Travail à distance**.

Mais en poussant plus loin, il a été observé que les candidats qui sont les plus autonomes atteignent plus rapidement leur pleine performance, si tous les autres critères sont au vert, ce sont les candidats idéaux. Il est ainsi possible de mesurer la Montée en Puissance possible, leur capacité à intégrer rapidement de nouveaux savoirs et de nouvelles informations.

Grâce au critère de **Montée en Puissance**, nous avons tous les indicateurs du succès.

## Et le candidat idéal dans tout ça ?

Pour permettre à nos clients d'embaucher le candidat idéal, nous n'avons pas appliqué la technique de l'étalonnage, qu'une entreprise utilise pour tenter de trouver des candidats ayant des caractéristiques semblables à celles des meilleurs commerciaux évalués, mais nous avons ciblé les commerciaux qui répondent aux deux critères ci-dessous :

- ✓ Ils sont les plus performants => objectifs atteints ou dépassés ;
- ✓ Ils font partie des 26 % de commerciaux classés parmi les meilleurs.

Puis, plutôt que de chercher des caractéristiques semblables, nous avons appliqué des filtres de compétences en vente et la conclusion suivante s'est imposée :

- ✓ **Candidat parfait** – Ce candidat fera partie des 6 % de commerciaux représentant les meilleurs commerciaux de toute la population des ventes.

## Avez-vous travaillé sur la rentabilité du recrutement ?

Oui, des travaux en 2010 ont permis de définir la probabilité qu'un nouveau commercial reste assez longtemps pour obtenir un ROI de 5 x son coût. C'est crucial pour les entreprises avec un cycle de vente long dont les erreurs de recrutement ne sont parfois visibles que 2 ans après l'embauche ...

## Comment faites-vous pour que le process de recrutement soit plus précis et donne de meilleurs résultats ?

Une entreprise qui n'ajoute pas nos critères d'évaluation à son processus de sélection actuel ne verra pas beaucoup de différence. Si l'historique de succès de l'entreprise dans le choix de ses candidats a été irrégulier ou peu concluant, celle-ci évaluera des candidats qui ressembleront à leurs employés qui n'ont pas su dépasser les attentes ou qui ont échoué. Le seul changement qu'elle constatera sera un avertissement formel qu'un candidat donné ne devrait pas être embauché.

Pour qu'une évaluation soit utile, un processus de recrutement efficace doit être mis en place.

**Nos recherches ont montré que l'application des étapes ci-dessous, dans cet ordre précis, permet d'obtenir de meilleurs résultats.**

### 1. Identifier le candidat idéal :

Il s'agit de l'étape la plus importante du processus, mais aussi celle que la plupart des entreprises ne prennent pas le temps de réaliser. Une entreprise doit se poser les questions suivantes :

« Pourquoi des commerciaux ont-ils échoué auparavant ? »

« Pourquoi ont-ils eu des difficultés ? »

« À quelle résistance seront-ils confrontés ? »

« Quelles réussites doivent-ils avoir connues pour réussir dans notre entreprise ? »

« Est-ce que nous leur demandons de faire quelque chose de différent ? »

« Notre offre de produits a-t-elle moins de valeur que les concurrents ? »

« Les gens veulent-ils ce que nous offrons et en ont-ils besoin ? »

« Quel type de soutien, de supervision, de conseils vont-ils recevoir de la part de la direction et de leurs managers ? ».

## 2. Rechercher

Une définition exhaustive et efficace de ce qui constitue le candidat idéal vous servira dans vos annonces.

Plutôt que de gâcher le travail accompli à l'étape 1 en décrivant simplement le poste et l'entreprise, décrivez les candidats que vous désirez attirer, de même que l'expérience et les réussites recherchées.

**Annonce à privilégier :**

« Vous devez avoir déjà réussi à vendre des services conceptuels complexes avec des prix élevés à des dirigeants d'ETI dans un marché très concurrentiel » ... l'annonce se termine par « Votre rémunération annuelle actuelle doit être d'au moins 80 000 € ».

... **plutôt que ...**

« Une entreprise reconnue et prospère est à la recherche d'un commercial ambitieux. Nous offrons un régime de prévoyance, une voiture de fonction, remboursons vos dépenses, offrons un salaire de 150 K€ et de généreuses commissions, vous n'aurez pas à vous déplacer beaucoup et il nous importe peu que vous vendiez ou non quoi que ce soit. Venez occuper ce poste que trois personnes ont libéré avant vous. »

## 3. Évaluer

**A retenir :** d'après nos statistiques, les entreprises qui évaluent leurs candidats dès la réception de leur curriculum vitae trouvent 50 % plus de candidats ayant le potentiel pour être embauchés que celles qui attendent avant de le faire.

Partenaire d'Objective Management Group (OMG) en France, Belgique et Suisse francophone, je recommande évidemment l'application de l'évaluation OMG.

Mais peu importe l'évaluation que vous choisirez, veillez à ce qu'elle comporte les éléments essentiels suivants :

- ✓ des recommandations de recrutement (vous ne devriez pas être obligé de tirer vos conclusions) ;
- ✓ des critères de recrutement qui s'adaptent à la complexité du poste de vente ;
- ✓ des critères de recrutement qui tiennent compte des exigences de votre entreprise ;
- ✓ des conseils pour mener les entretiens (afin de résoudre les problèmes et les incohérences) ;
- ✓ les problèmes auxquels vous pouvez vous attendre quand le commercial sera sur le terrain ;
- ✓ un classement des candidats (au cas où vous deviez choisir entre plusieurs candidats recommandés) ;
- ✓ les points que les candidats ont en commun avec votre candidat idéal (influe sur la rapidité de leur entrée sur le marché).

Procéder à l'évaluation du candidat avant de le qualifier vous évitera 3 écueils :

- ✓ Vous ne tomberez pas amoureux d'un candidat non souhaitable ;
- ✓ Vous ne perdrez pas de temps à passer des entretiens avec des candidats non souhaitables ;
- ✓ Vous connaissez les capacités du candidat avant de le rencontrer pour la première fois.

## 4. Qualifier

Cette étape est une composante majeure du processus. Elle consiste à passer environ cinq minutes au téléphone, pas plus, avec les candidats qui, d'après l'évaluation, ont le potentiel pour être embauchés.

C'est à ce moment que vous définirez si le candidat respecte vraiment vos exigences en lui demandant de prouver ou d'expliquer comment il remplit les critères que vous avez indiqués dans votre annonce.

Soyez attentif à la façon dont il écoute vos questions et y répond. Est-il suffisamment agréable à entendre pour vous donner envie de poursuivre la conversation ou êtes-vous tenté de raccrocher ?

Laissez le candidat parler et coupez-le brusquement pour voir comment il réagit.

Accordez-lui des points selon les divers critères, puis une note globale.

## 5. Rencontrer

Puisque vous connaissez déjà les compétences du candidat, vous pouvez maintenant vous attarder sur d'autres points : contact visuel, apparence, spontanéité, poignée de main, présence, charisme, sincérité, cordialité, intelligence, de même que le sentiment qu'il vous inspire quand vous l'imaginez représenter votre entreprise ...

### Est-ce que la science peut aider les entreprises à prédire le succès des commerciaux ?

Quarante ans après qu'Herbert K. Greenberg ait entrepris de trouver une science qui permettrait de sélectionner les commerciaux et après 25 ans d'études OMG, **je peux affirmer que la science permettant de prévoir les commerciaux qui réussiront existe vraiment.**

Nos données révèlent nettement que même si 74 % des commerciaux ont des compétences moyennes ou faibles, il existe des combinaisons très distinctes de critères pouvant servir à cibler avec exactitude ceux faisant partie du 26 % restant et à recommander les candidats qui auront du succès dans un poste de vente dans une entreprise donnée.

OMG a évalué 1 000 000 commerciaux en 25 ans et nous retrouvons encore aujourd'hui la plupart des problèmes rencontrés en 1990.

Si un commercial n'a pas suffisamment de volonté ou d'engagement, il aura assurément beaucoup de mal à réussir au sein d'une entreprise, peu importe son niveau de succès général. Il est également vrai que plus un candidat possède de faiblesses majeures, et plus ces faiblesses sont marquées, moins ce candidat sera efficace.



**Olivier GUERIN**

*Expert en performance commerciale*

+33 643 638 661 [oguerin@bridge-developpement.fr](mailto:oguerin@bridge-developpement.fr)

Évaluez gratuitement un candidat à un poste commercial : [cliquez ici](#)

Combien vous coûte les erreurs de recrutement : cliquez sur la [calculatrice](#)

Notez l'efficacité de votre force de vente en 4 minutes en répondant à [22 questions](#)

Quel est l'efficacité de votre processus de vente : [cliquez ici.](#)