

**ÉCOLE DOCTORALE**

**Le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action**

**LIRSA**

**THÈSE** présentée par :

**Jean-Jacques MACHURET**

Soutenue le : 27 Juin 2016

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

**LES FACTEURS DE LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE EN FORMATION  
PROFESSIONNELLE**

**Le cas du Néo Formateur Consultant (NFC)**

**THÈSE co dirigée par :**

**Monsieur AIMETTI Jean-Paul** Professeur Emérite Chaire Marketing du CNAM

**Monsieur THEVENET Maurice** Titulaire de la Chaire de Gestion du Personnel du CNAM

**RAPPORTEURS :**

**Madame SCOUAREC Aline** Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Caen

**Monsieur BADOT Olivier** Professeur à ESCP Europe et Professeur des Universités associé à l'Université de Caen

**JURY :**

**Monsieur AIMETTI Jean-Paul** Professeur Emérite Chaire Marketing du CNAM

**Monsieur THEVENET Maurice** Titulaire de la Chaire de Gestion du Personnel du CNAM

**Monsieur BLOCH Alain** Professeur Affilié à HEC, Professeur Honoraire du CNAM

**Madame SCOUAREC Aline** Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Caen

**Monsieur BADOT Olivier** Professeur à ESCP Europe et Professeur des Universités associé à l'Université de Caen

A Agneta, ma femme sans qui ce travail de recherche n'aurait pas été possible, à Cécilia et Jean-Philippe, mes enfants qui m'ont tant appris, à Hugo, Sara et Angelina mes petits enfants pour qu'ils continuent à me demander pourquoi et comment ?

A la mémoire de Lazhar CHETTI Compagnon de route de la CSFC

## Remerciements

La liste des personnes que je tiens à remercier est importante pour le nombre, la densité et la qualité individuelle.

Mes très profonds remerciements vont vers mon maître le Professeur Emérite Jean-Paul Aimetti dans l'espoir que mon travail témoigne de la gratitude que j'éprouve envers lui.

Mes très sincères remerciements envers le Professeur Maurice Thévenet pour ses encouragements et ses recommandations qui m'ont guidé pour terminer mes travaux.

Je dois beaucoup au Conservatoire National des Arts et Métiers pour son apport et la pertinence des avis reçus qui ont orientés ma démarche et mes travaux : Le Professeur Alain Bloch pour ses précieux conseils d'orientation, Jean-Pierre Thépault et Alain Viaud pour avoir créé l'étincelle qui a engendré l'impulsion initiale et Christian Egner pour avoir conduit avec pertinence ma Validation des Acquis Professionnels.

Je tiens à remercier également ceux qui ont permis de traiter ma situation administrative au Cnam le Professeur Stéphanie Chatelain-Ponroy, le Professeur Gilles Garel, Mesdames Catherine Beaufils, Gwladys Medelice, Cherifa Michaud, Virginie Moreau, Johanna Roux et Monsieur Aymard Simpara.

J'y ajoute mes très sincères remerciements à ma consœur Christine Girszyn, à mes confrères François Galinou, Claude Précias et Michel Dalmas pour m'avoir permis de progresser dans mes raisonnements.

Je remercie mes clients et mes étudiants pour leurs exigences qui m'obligent à me faire progresser au quotidien et qui contribuent à me faire évoluer en conjuguant le verbe apprendre dans ses deux acceptions.

J'ai une pensée particulière envers Charles Pasqua qui a créé le Pôle Universitaire Léonard de Vinci, dont la vocation était d'accueillir des enseignants et des professionnels. Dans ce cadre, je remercie l'univers des enseignants qui m'ont accueilli avec bienveillance dans leur communauté et avec une pensée reconnaissante envers Laurence Guichard, Najoua Elommal, Thierry Fabiani, Cédric Guetty, Nadia Jouini, Marcos Lima et Layla Namaci, qui ont participé à m'apporter la culture universitaire qui me faisait défaut avec un remerciement particulier envers Elisabeth Laurent et Philippe Wagner, qui a eu l'incroyable idée de vouloir être mon patron.

Je remercie pour l'apport précis de leurs expertises Jacques Ravinet, Bruno Perea et Patrice Machuret, également les membres du Conseil d'Administration de l'ICPF&PSI<sup>1</sup>,

Un remerciement complice à Dominique Deloche, mon partenaire de toujours.

Je remercie tous ceux qui un jour m'ont demandé conseil et qui ont eu la faiblesse de mettre en œuvre mes suggestions.

Je dédis ces travaux à ma famille, à mon beau-frère (décédé récemment), à ma sœur pour leur soutien, à mon père et à ma mère aujourd'hui disparus, avec qui j'aurais aimé vivre la joie de partager ce moment d'intime fierté.

Mes remerciements profonds vont vers la personne qui a fait preuve, pendant la durée de mes travaux de recherche, d'une détermination sans faille dans ses encouragements, d'une bienveillance sans limites et d'une patience constante, ma femme Agneta.

---

<sup>1</sup> *Institut de Certification des Professionnels de la Formation & des Prestataires de Services Intellectuels*

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## Résumé

### **Les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, le cas du néo formateur consultant (N.F.C.)**

**Constat empirique :** Pendant plus de 10 ans, l'auteur a formé des demandeurs d'emplois (plus de 450). Dans le cadre des enseignements prodigués, une suspicion est née sur l'origine des difficultés des N.F.C. concernant les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle.

**Posture épistémologique :** La finalité de la recherche est d'établir les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, le cas du N.F.C. La démarche est de type classique, par une approche positiviste, en fonction du mode de recherche empirique et avec une validation du transfert dans l'univers de la formation professionnelle. Le mode de raisonnement qui s'est imposé est la démarche abductive selon un cadre de logique hypothético-déductif avec l'utilisation de la méthode Delphi. Nous concluons ensuite par des recommandations managériales.

**Schéma des travaux de recherche :** Le point de départ est un groupe de 5 N.F.C. par choix aléatoire pour valider la suspicion. Ensuite l'Etat de l'art apporte les définitions, l'élaboration des concepts et la revue de littérature recherche les travaux existants dans le domaine, en France et dans les pays anglo-saxons. Les concepts d'expertise et de confiance sont ainsi mis en évidence. Les hypothèses sont définies par le groupe Delphi (20 experts et 4 tours d'expression des opinions) et validées par l'étude quantitative (301 réponses).

**Résultat :** Cette méthode propose 2 **facteurs de succès : la démonstration de l'expertise et le développement du climat de confiance**, portés par 4 **principaux paramètres** influençant les 2 facteurs de succès, **La compréhension du problème du client (95%), l'implication (91%), la réalisation d'actions similaires (86%) et la démonstration des méthodes utilisées (77%).**

**Les recommandations managériales** éclairées par le groupe d'experts : proposent aux N.F.C. de développer leur charisme et de faire autorité par la maîtrise de la rhétorique. Si le travail le dispute au talent, le N.F.C. verra les facteurs de sa performance commerciale transformer son expérience en expertise et son expertise en revenu. Une transposition et une généralisation sont possibles par l'application de la démarche du marketing de soi

**Mots clés :** Formateur, Consultant, Vente, Négociation, Expertise, Confiance, Eloquence, Rhétorique, Qualité, Prestation de Service Intellectuel, Charisme, Formation Professionnelle Marketing de soi.

## Résumé en anglais / Summary

### **Factors for commercial performance in the professional training sector, the case of the neo trainer consultant (N.T.C.)**

**Empirical observation:** The author has trained job seekers (more than 450) for over 10 years. Through this experience providing lessons, a suspicion arose regarding the origin of the difficulties (N.T.C.) concerning the factors for commercial performance in professional training.

**Epistemological position:** The purpose of this research is to establish factors for commercial performance in the professional training sector, the case of the N.T.C. A classic positivist approach geared toward empirical research was taken and with findings transferable to the world of professional training. Abductive reasoning was employed as part of the hypothetico-deductive model including use of the Delphi method. To make conclusions on managerial recommendations.

### **Research work plan**

The start point is a group of 5 randomly selected N.T.C. to confirm the suspicion.

Then the state of the art bring the definitions, the development of concepts, and the literature review, research the works that already exist in the field in France and in English-speaking countries. The concepts of expertise and confidence are highlighted.

The hypotheses are defined by the Delphi group (20 experts and 4 rounds of expressed opinions) and validated by the quantitative study (301 responses).

**Result:** This method offers **2 factors of success: demonstration of the expertise and establishment of the confidence** ascribed to the **4 principal parameters influencing 2 factors of success : comprehension of the client's problem (95%), involvement (91%), realisation of similar actions (86%) and demonstration of the methods employed (77%).**

Managerial recommendations enlightend by the group of experts who suggest to the N.T.C to develop their charisma and authoritativeness by mastering their grasp of rhetoric. If the work creates a conflict between this notion and talent, the N.T.C. will see factors for commercial performance transform his experience into expertise and his expertise into income. Transposition and generalization are possible by the application of self-marketing approach.

**Keywords:** Trainer, Consultant, Sales, Negotiation, Expertise, Confidence, Eloquence, Rhetoric, Quality, Provision of Intellectual Service, Charisma, Professional training, self-marketing

# Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>6</b>
<b>Résumé en anglais / Summary .....</b>	<b>7</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>8</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Chapitre : L'Introduction .....</b>	<b>18</b>
1.1 De l'idée de la thèse .....	18
1.2 De l'origine aux travaux .....	21
1.3 Le champ de la recherche .....	21
1.4 Le plan thématique.....	22
1.5 Les étapes et le processus de la recherche.....	25
<b>Partie première : Cadre théorique et méthodologique .....</b>	<b>32</b>
<b>2 Chapitre : Le Cadre Théorique.....</b>	<b>34</b>
2.1 De la suspicion par l'expérience vécue à la problématique .....	34
2.2 L'état de l'art .....	40
2.2.1 La formation professionnelle de l'idéal aux contraintes .....	40
2.2.2 L'impact du législateur et des lois .....	41
2.2.3 La représentation et la vision du législateur .....	43
2.2.4 Le décret du 30 juin 2015 .....	49
2.2.5 L'application de la qualité par la normalisation .....	51
2.2.6 La représentation et l'action des syndicats professionnels.....	58
2.2.7 Les études sur les motifs d'achat des clients .....	67
2.2.8 Les indépendants, nouvelle approche de l'emploi .....	70
2.2.9 La synthèse de l'état de l'art.....	71
2.2.10 Les constats principaux .....	73
2.2.11 La discussion.....	74
2.3 La revue de littérature .....	78
2.3.1 Comment appliquer les pratiques du marketing et de la vente à la formation professionnelle ?.....	78
2.3.2 La vente et les techniques de vente .....	91
2.3.3 La vente électronique .....	96
2.3.4 La psychologie, source d'influence dans la vente.....	99

2.3.5	La posture dans la relation .....	102
2.3.6	Le marketing BtoB .....	106
2.4	La revue de littérature et la notion d'expertise .....	111
2.5	L'orientation de la recherche .....	112
2.6	La discussion .....	113
2.6.1	Les discussions sur la mise en œuvre .....	113
2.6.2	Les livres historiques .....	113
2.6.3	Les méthodes et les modèles de mise en œuvre .....	114
2.6.4	L'état des dégâts : Closing – Objections – Prix .....	115
2.7	La situation et le paradoxe .....	116
<b>3</b>	<b>Chapitre : Le Cadre Méthodologique .....</b>	<b>118</b>
3.1	La présentation de la problématique .....	118
3.2	Le paradigme épistémologique .....	121
3.2.1	La méthode de recherche .....	122
3.2.2	Le choix de la méthodologie de la recherche .....	126
3.2.3	Le design de la recherche .....	130
3.3	Les hypothèses et le champ de la recherche .....	131
3.3.1	L'hypothèse 1, dite « <i>centrale</i> » .....	132
3.3.2	La finalité et la délimitation du travail de recherche .....	133
3.4	Les concepts mobilisés .....	133
3.4.1	De l'éclairage conceptuel au lien théorique sur la qualité .....	133
3.4.2	De la fusion des espaces marketing : BtoB, services et innovation .....	134
3.4.3	De l'organisation de la culture commerciale aux confins des démarches marketing .....	142
	<b>Partie deuxième : L'exploration des croyances .....</b>	<b>144</b>
<b>4</b>	<b>Chapitre : Les Etudes .....</b>	<b>145</b>
4.1	De la suspicion à la conjecture formalisée .....	145
4.2	La discussion .....	145
4.3	L'étude qualitative par la méthode Delphi .....	146
4.3.1	Historique et Origine de la méthode Delphi .....	146
4.3.2	Objectifs et principes .....	147
4.3.3	Etapas de réalisation .....	147
4.3.4	Considérations sur la méthode .....	148
4.3.5	Conclusion .....	149

4.4	Application dans le cadre de la recherche et déroulement de l'enquête .....	150
4.4.1	Le groupe d'experts Delphi .....	150
4.4.2	Premier tour : Généralités sur le métier.....	153
4.4.3	Deuxième tour : Facteurs et paramètres d'influences.....	154
4.4.4	La synthèse du tour n°2 .....	156
4.4.5	L'hypothèse 2 : dite "corollaires" : .....	157
4.4.6	Troisième tour : Questionnaire de l'étude quantitative.....	158
4.4.7	Quatrième tour : Correction et validation.....	160
4.5	L'étude quantitative .....	161
4.5.1	Le préambule .....	161
4.5.2	L'introduction du questionnaire .....	162
4.5.3	Le questionnaire.....	162
4.5.4	L'échantillon des contacts.....	162
4.5.5	Le tri "à plat" des réponses .....	164
4.5.6	La conclusion partielle .....	178
<b>5</b>	<b>Chapitre : 5 Analyse des pratiques .....</b>	<b>180</b>
5.1	Le test du Khi2 analyse des corrélations .....	180
5.1.1	Q 2 Démonstration de l'expertise .....	181
5.1.2	Q 3 Développement de la confiance .....	183
5.1.3	Q 3 Comparaison de la démonstration de l'expertise et du développement de la confiance, commentaires :.....	184
5.1.4	Comparaison entre les variables des répondants : Sexe, niveau d'étude, niveau de responsabilité et développement de l'activité .....	184
5.2	L'examen des hypothèses .....	187
5.2.1	Hypothèse 1 dite "centrale" .....	187
5.2.2	Hypothèses 2 dites "corollaires" .....	194
5.2.3	La discussion.....	200
5.3	Les témoignages.....	201
5.3.1	Le cas présentant des difficultés .....	202
5.3.2	Le cas présentant des facteurs de performance commerciale .....	209
5.3.3	Les commentaires.....	213
	<b>Partie troisième : Perspectives .....</b>	<b>214</b>
<b>6</b>	<b>Chapitre : Les considérations.....</b>	<b>215</b>
6.1	La finalité du travail de recherches .....	215

6.2	Les limites des travaux de recherches .....	216
6.3	Les recommandations managériales : bases de travail.....	219
6.3.1	N° 01 La formalisation de l'expertise selon les conseils des répondants .....	221
6.3.2	N° 02 L'utilisation des 2 facteurs de la performance commerciale expertise / confiance et leurs 4 paramètres principaux .....	221
6.3.3	N° 03 La maîtrise de la posture selon le modèle de l'ICPF&PSI .....	226
6.3.4	N° 04 L'évolution du charisme par l'éloquence et la rhétorique selon les conseils des répondants .....	226
6.3.5	N° 05 La correction de la faiblesse commerciale .....	227
6.3.6	N° 06 Transposition et généralisation des conclusions .....	229
6.3.7	N° 07 Marketing de soi : Schéma .....	233
<b>7</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>241</b>
<b>8</b>	<b>Epilogue.....</b>	<b>243</b>
<b>9</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>245</b>
<b>10</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>258</b>
9.1	Annexe 01 : Recommandations managériales, documents de références .....	258
9.1.1	Phase 01 Relation commerciale .....	258
9.1.2	Phase 02 Histoire personnelle, domaine, expérience .....	260
9.1.3	Phase 03 Facteurs de succès, paramètres d'influence, qualité.....	264
9.1.4	Phase 04 Marché / Offre .....	281
9.1.5	Phase 05 Posture .....	302
9.1.6	Phase 06 Eloquence / rhétorique :.....	306
9.1.7	Phase 07 Obtenance .....	335
9.1.8	Phase 08 Charisme et autorité.....	343
9.2	Annexe 02 : Questionnaire de l'étude quantitative .....	345
9.3	Annexe 03 : Le tri "à plat" ensemble des réponses.....	349
9.3.1	La conclusion partielle .....	381
9.4	Annexe 04 Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables pour l'ensemble des questions .....	382
9.5	Annexe 05 : Les 5 paramètres des facteurs d'influences non retenus .....	386
9.5.1	07 Expérience.....	386
9.5.2	04 Références.....	386
9.5.3	01 Recommandation.....	387
9.5.4	05 Ancienneté .....	388

9.5.5	02 Diplôme .....	388
9.6	Annexe 06 : La qualité dans la formation professionnelle .....	389
9.6.1	Définition de la non-qualité .....	389
9.6.2	Cahier des charges.....	390
9.6.3	Liste des normes Afnor relatives la formation professionnelle .....	391
9.6.4	Le paradoxe de la qualité en formation professionnelle.....	392
9.6.5	Le cas particulier des N.F.C.....	396
9.7	Annexe 07 : L'utilisation de la certification ICPF&PSI.....	402
	<b>Résumé.....</b>	<b>403</b>
	<b>Résumé en anglais / Summary .....</b>	<b>404</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les principaux critères de collaboration avec un prestataire .....	68
Tableau 2 : Les vendeurs sont partout .....	91
Tableau 3 : Liste des membres du groupe Delphi .....	151
Tableau 4 : Histogramme exprimant l'âge et l'ancienneté du groupe Delphi .....	151
Tableau 5 : Histogramme exprimant le délai des les premiers contrats du groupe Delphi ....	152
Tableau 6 : liste des paramètres influençant les facteurs de la performance commerciale ....	156
Tableau 7 : modèle simplifié explicatif de la performance commerciale des N.F.C. ....	158
Tableau 8 : Q 02 Niveau de l'influence de l'expertise .....	165
Tableau 9 : Q 03 Niveau d'influence de la confiance .....	165
Tableau 10 : Situation des réponses des deux facteurs sur l'influence la performance commerciale .....	166
Tableau 11 : Comparaison des neuf paramètres de l'expertise et la confiance .....	167
Tableau 12 : Q 10 Ancienneté dans le métier de formateur consultant.....	173
Tableau 13 : Q 11 Délais de formalisation de votre expertise .....	173
Tableau 14 : Q12 Délais de la maîtrise du développement de la confiance .....	174
Tableau 15 : Q 13 Activité en rapport avec la formation professionnelle.....	174
Tableau 16 : Q 15 Niveau d'étude ne relation avec votre expertise .....	175
Tableau 17 : Q 16 Niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention.....	176
Tableau 18 : Q 17 Niveau de responsabilité antérieur .....	176
Tableau 19 : Q 19 Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux pour trouver des clients.....	177
Tableau 20 : Q 20 Sexe des répondants.....	177
Tableau 21 : Q 21 Age des répondants.....	178
Tableau 22 : Q2 Démonstration de l'expertise .....	181
Tableau 23 : Test khi2 sur les tableaux croisés entre les variables des répondants et les paramètres sur la démonstration de l'expertise .....	181
Tableau 24 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables des répondants et les paramètres de corrélation avec le développement de la confiance.....	183
Tableau 25 : Test khi2 sur les tableaux croisés de la comparaison entre pour les paramètres concernant l'expertise et la confiance .....	184
Tableau 26 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour la variable des répondants et du sexe ..	184
Tableau 27 : Q 15 Niveau d'étude, en rapport avec l'expertise .....	185
Tableau 28 : Q 17 Niveau de responsabilité .....	186

Tableau 29 : Q 7 Niveau de développement de l'activité .....	186
Tableau 30 : Influence de l'expertise (base).....	188
Tableau 31 : Influence de l'expertise (détails en fonction des variables) .....	189
Tableau 32 : Influence de la confiance (base .....	189
Tableau 33 : Influence de la confiance (détails en fonction des variables) .....	190
Tableau 34 : Comparaison expertise / Confiance en détail en fonction des réponses.....	191
Tableau 35 : Comparaison expertise / Confiance en fonction des variables .....	191
Tableau 36 : Comparaison Expertise / Confiance (synthèse) .....	193
Tableau 37 :Analyse des paramètres .....	194
Tableau 38 : Modèle simplifié explicatif de la performance commerciale .....	195
Tableau 39 : Comparaison Expertise / Confiance et les 9 paramètres .....	196
Tableau 40 : Graphique Expertise / Confiance et les 9 paramètres d'influence .....	197
Tableau 41 : Moyenne expertise / confiance pour chacun des 9 paramètres d'influence .....	198
Tableau 42 : Les 4 paramètres les plus performants .....	199
Tableau 43 : Schéma de la commercialisation du N.F.C.....	220
Tableau 44 : La posture selon ICPF&PSI.....	226
Tableau 45 : Comparaison Expertise / Confiance et les 9 paramètres .....	231
Tableau 46 : Schéma de la démarche du marketing de soi.....	233
Tableau 47 : Groupe 1 Le futur, le potentiel d'intervention.....	234
Tableau 48 : La posture selon ICPF&PSI.....	237
Tableau 49 : Objectif du diagnostic-vente par l'O2C de l'entreprise.....	274
Tableau 50 : Les 5 clés de l'O2C niveau 01 .....	276
Tableau 51 : O2C, dynamique des fonctions .....	277
Tableau 52 : Les 5 clés de l'O2C niveau 02 .....	278
Tableau 53 : La posture selon ICPF&PSI.....	303
Tableau 54 : Progression de l'apprentissage .....	306
Tableau 55 : Obtenance les composants de niveau 01 .....	340
Tableau 56 : Obtenance composants de niveau 02 .....	341
Tableau 57 : Parallèle entre la cuisine et l'obtenance .....	341
Tableau 58 : Les six phases pour qualifier son expertise et faire autorité .....	344
Tableau 59 : Situation des réponses des deux facteurs sur l'influence la performance commerciale .....	350
Tableau 60 : Q02 Niveau de l'influence de l'expertise .....	350
Tableau 61 : Q 03 Niveau d'influence de la confiance.....	351

Tableau 62 : Situation des réponses des neuf paramètres sur l'influence de la démonstration de l'expertise.....	351
Tableau 63 : Q 04/01 Influence des recommandations sur l'expertise .....	352
Tableau 64 : Q 04/02 Influence des diplômes sur l'expertise .....	352
Tableau 65 : Q 04/03 Influence des interventions réussies sur l'expertise .....	353
Tableau 66 : Q 04/04 Influence des références clients sur l'expertise.....	353
Tableau 67 : Q 04/05 Influence de l'ancienneté professionnelle sur l'expertise .....	354
Tableau 68 : Q 04/06 Influence de la démonstration des méthodes sur l'expertise .....	354
Tableau 69 : Q 04/07 Influence de l'expérience professionnelle sur l'expertise .....	355
Tableau 70 : Q 04/08 Influence de l'implication personnelle et de la motivation sur l'expertise .....	356
Tableau 71 : Q 04/09 Influence de la compréhension du problème client sur l'expertise .....	356
Tableau 72 : Q 04/10 Autres influences sur l'expertise .....	357
Tableau 73 : Synthèse de l'influence de l'expertise des S/t forte .....	357
Tableau 74 : Situation des réponses des neuf paramètres sur l'influence du développement du climat de confiance. ....	358
Tableau 75 : Q 05/01 Influence des recommandations sur la confiance .....	358
Tableau 76 : Q 05/02 Influence des diplômes sur la confiance .....	359
Tableau 77 : Q 05/02 Influence des interventions réussies sur la confiance .....	360
Tableau 78 : Q 05/04 Influence des références clients sur la confiance.....	360
Tableau 79 : Q 05/05 Influence de l'ancienneté professionnelle sur la confiance .....	361
Tableau 80 : Q 05/06 Influence de la démonstration des méthodes sur la confiance .....	361
Tableau 81 : Q 05/07 Influence de l'expérience professionnelle antérieure sur la confiance.	362
Tableau 82 : Q 05/08 Influence de l'implication personnelle et de la motivation sur la confiance. ....	362
Tableau 83 : Q 05/09 Influence de la compréhension du problème du client sur la confiance .....	363
Tableau 84 : Q 05/10 Autres influences sur la confiance. ....	363
Tableau 85 : Synthèse influence des neuf paramètres sur la confiance .....	364
Tableau 86 : Comparaison des neuf paramètres de l'expertise et la confiance .....	365
Tableau 87 : Q 07 Niveau du développement de l'activité .....	367
Tableau 88 : Q 08 Conseils pour démontrer l'expertise (liste).....	369
Tableau 89 : Conseils pour démontrer l'expertise (graphique en nombre et %) .....	371
Tableau 90 : Q 09 Conseils pour développer la confiance (liste) .....	371

Tableau 91 : Conseils pour développer la confiance.....	373
Tableau 92 : Q 10 Ancienneté dans le métier de formateur consultant.....	374
Tableau 93 : Q 11 Délais de formalisation de votre expertise .....	375
Tableau 94 : Q12 Délais de la maîtrise du développement de la confiance .....	375
Tableau 95 : Q 13 Activité en rapport avec la formation professionnelle.....	376
Tableau 96 : Q 15 Niveau d'étude ne relation avec votre expertise .....	377
Tableau 97 : Q 16 Niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention.....	377
Tableau 98 : Q 17 Niveau de responsabilité antérieur .....	378
Tableau 99 : Q 19 Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux pour trouver des clients.....	379
Tableau 100 : Q 20 Sexe des répondants.....	379
Tableau 101 : Q 21 Age des répondants.....	379
Tableau 102 : Commentaires sur l'étude.....	380
Tableau 103 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables pour l'ensemble des questions.....	382
Tableau 104 : Fonction achat / décision en formation professionnelle .....	394
Tableau 105 : Le client fonctions regroupées .....	395
Tableau 106 : L'apprentissage (l'utilisateur) .....	395
Tableau 107 : Possibilités de certification pour un formateur consultant .....	397
Tableau 108 : Pour qui et pour quels besoins ?.....	398
Tableau 109 : Pour qui, pour quoi, quelle démarche ?.....	399
Tableau 110 : Position relative.....	400
Tableau 111 : Solutions possibles .....	400

## Liste des figures

Figure 1 Le plan thématique suivant présente l'organisation des travaux de recherche.....	23
Figure 2 : Processus de la recherche.....	25
Figure 3 La synchronisation des dénominateurs communs (situation) .....	71
Figure 4 : La synchronisation des dénominateurs communs (traitement) .....	72
Figure 5 : Le carré des ressources persuasives .....	101
Figure 6 : Objections et demandes de concessions .....	108
Figure 7 : Les 3 dimensions d'une affaire .....	109
Figure 8 : Les 12 questions avant de commencer une affaire.....	109
Figure 9 : Mode de raisonnement et connaissances scientifiques.....	124
Figure 10 : La méthode de triangulation.....	127
Figure 11 : La méthode systémique, les étapes.....	129
Figure 12 : Consulting : position marketing .....	135
Figure 13 : Le modèle A.D. Little .....	142
Figure 14 : Consulting : position marketing .....	236

# 1 Chapitre : L'Introduction

## 1.1 De l'idée de la thèse

Les recherches proposées par la présente thèse dessinent la synthèse des travaux que j'ai menés durant ma carrière et mes études au Cnam. Elles ont pour vocation de décrire la démarche mise en œuvre dans le but d'apporter aux N.F.C.<sup>2</sup> une approche leur permettant de faire évoluer leurs expériences en expertise et leurs expertises en revenus afin de « *Pouvoir vivre de son savoir-faire* ».

Il convient de s'interroger pour comprendre ce qui motive une personne à entamer un travail de doctorat à l'âge de 70 ans où tout un chacun se prévaut d'une retraite bien méritée. La simple réponse est issue de la double conjonction d'une part, d'un désir profond, une sorte de vocation qui s'illustre par les propos tenus par le docteur Dominique Boucomont, vétérinaire, lors de travaux de jardinage que je menais avec lui de concert : « *Il faut toujours penser à planter des arbres pour que les générations futures soient à l'ombre l'été et puissent se chauffer l'hiver* » et d'autre part de l'opportunité de circonstances professionnelles qui m'ont rapprochés du Cnam pour le projet de la formation hybride (face à face et à distance) de l'Institut des Cadres Supérieurs de la Vente (ICSV).

Ma jeunesse étant désordonnée, due à la mort de mon père à l'âge de 13 ans, s'est terminée par des études inachevées de technicien en mécanique. Cela m'a conduit à apprendre, chercher, tester, progresser sans cesse, sur les conseils de Monsieur Fromageot, mon parrain professionnel, qui m'avait fait embaucher chez Simca comme vendeur automobile, en 1966. Il avait ajouté : « *Pensez toujours à valoriser votre fonds de commerce* », façon élégante de me faire comprendre mon degré d'inculture à 22 ans. J'en fis une ligne de vie qui ne me quitta jamais. Le patrimoine de connaissances et d'expériences que j'ai accumulé passe aujourd'hui pour moi par la nécessité absolue de faire reconnaître ce capital pour le transmettre en

---

<sup>2</sup> N.F.C. : personne ayant moins de trois ans d'ancienneté dans la profession de formateur dans le cadre de la formation professionnelle.

héritage aux nouvelles générations. À ce jour, je fais l'objet d'une double culture empirique : commerciale et pédagogique. Le moment est venu de structurer ces éléments dans le cadre d'une nouvelle discipline pour moi : « *la rigueur académique dans la conduite de travaux de recherche* ».

Le commerce automobile, de l'activité de vendeur au management de filiale, m'a apporté en 18 ans de carrière expériences et compétences. Des regroupements, des fusions et divers changements de marques m'ont permis de découvrir, de m'intéresser et de maîtriser les différents aspects de l'activité commerciale de l'entreprise, sa définition, son apprentissage et son management. La responsabilité de la formation commerciale pour l'Europe et l'Amérique du Nord à la direction marketing d'Automobiles Peugeot m'a ouvert les horizons de l'interculturalité, nouveaux pour moi dans la vie professionnelle, bien qu'anciens dans ma vie familiale ma femme étant suédoise.

Un constat de besoins nouveaux sur le marché de la formation professionnelle m'a conduit à créer un nouveau concept : « *Agence de communication pédagogique* ». Les entreprises peuvent enfin obtenir des actions de formation écrites, réalisées et diffusées suivant leurs besoins spécifiques. Le fait de transformer les ambitions des cadres d'entreprise en actions pédagogiques marque le début le développement de mon goût pour les travaux de recherche, de publication notamment sur les méthodes de vente, la pédagogie, le management, les préférences cérébrales et leurs utilisations. Cela a été traduit par la publication de deux ouvrages : *Le guide professionnel de la vente*<sup>3</sup> et *Commerciator*<sup>4</sup>. Cette période a duré 10 ans. S'ouvre ensuite durant 15 ans une troisième vie professionnelle de formateur, de consultant, d'enseignant remplie d'activités de conseil, d'ingénierie, de face-à-face pédagogique en formation professionnelle et enseignement universitaire. J'ai enrichi mon patrimoine d'expériences, de méthodes et de publications, notamment dans le cadre du management de groupes de normalisation, à l'AFNOR<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> *Guide professionnel de la vente*, CHARLOT D'AMART J., DELOCHE D., MACHURET J.-J., Techniplus 1989, 221 p.

<sup>4</sup> *Commerciator*, MACHURET J.-J., DELOCHE D., CHARLOT D'AMART J., Interedition, 1993, 718 p.

<sup>5</sup> L'auteur a été, président de la Commission générale de normalisation : formation professionnelle à l'AFNOR de 1992 à 2005

Par la grâce du Cnam, qui a permis la validation de mes acquis professionnels une quatrième période s'est ouverte à partir des enseignements suivis dans le cadre du nouveau statut d'auditeur en Master de conduite de travaux de recherche. Ceux-ci ont été complétés par une véritable ambition de poursuivre mon activité professionnelle, par l'accomplissement de ma volonté de transmettre les points que je considère comme les plus importants de ce que mes clients m'ont appris. J'ai obtenu le lourd privilège de passer du statut de non diplômé à celui de doctorant, de pouvoir présenter la recherche et les conclusions de la présente thèse. Mon statut de professeur chercheur au Pôle Universitaire Léonard de Vinci et au Cnam avant ma mise en retraite, m'a fourni les moyens pratiques d'acquiescer une partie de la posture académique qui sied à un doctorant soutenant sa thèse.

J'avais pris la décision depuis, 10 ans, de faire don de mon savoir-faire à ceux de mes collègues qui en feraient la demande et j'ai participé à la formation des formateurs débutants dans diverses organisations avant de créer une nouvelle structure de formation sur le sujet<sup>6</sup>.

Les éléments de réflexions spontanées entendues lors de la première action de formation (créée il y a 15 ans) ont été le déclencheur des études proposées dans cette thèse. Ils ont traité le champ de la commercialisation des activités liées au métier de formateur consultant dans le cadre de la formation professionnelle. Les N.F.C. avaient pour soucis majeur de comprendre pourquoi les clients, dont ils avaient compris la situation, ne signaient pas de contrat, alors qu'ils avaient la certitude de disposer de l'expertise professionnelle correspondante.

Issu du terrain, je formule le souhait de pouvoir être en capacité, à partir de nombreux constats empiriques, d'entamer un processus continu de recherche, de transformer ma suspicion en observations et mes observations en travaux de recherche pour apporter à mes confrères formateurs consultants les moyens pratiques pour lutter contre le fait que les clients n'achètent pas, alors qu'ils auraient de bonnes raisons de le faire. La recherche a pour objectif de valider ou d'invalider ce constat et dans le cas où les difficultés rencontrées par les accédants à l'activité du consulting seraient identifiées, de mobiliser les théories existantes, de valider les conclusions et de proposer des pistes de solutions.

---

*6 L'auteur, après avoir fondé l'ICPF&PSI, a créé au sein de l'Institut Léonard de Vinci le cycle de formation : Commercialisation des Activités de Consulting.*

Le point de départ issu de la situation constatée peut se traduire par la question suivante :

*Pourquoi les N.F.C., face à des clients qui expriment clairement une problématique identifiée, alors qu'ils disposent d'une expertise avérée, n'arrivent-ils pas à se commercialiser et quels sont les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, pour les N.F.C. ?*

La thèse a pour vocation de décrire la démarche mise en œuvre dans le but d'apporter aux N.F.C. une approche leur permettant de faire évoluer leurs expériences en expertises et leurs expertises en revenu, c'est à dire « Pouvoir vivre de son savoir-faire ».

## 1.2 De l'origine aux travaux

Les travaux de recherche menés dans le cadre de cette thèse prennent naissance le jour où au Cnam Jean-Pierre Thépault et Alain Viaud, lors d'un échange, m'ont déclaré qu'ils pouvaient m'aider à laisser une trace de mon savoir-faire, moi le consultant autodidacte. Un entretien au Cnam avec le Professeur Jean-Paul Aimetti pour tester ma motivation et une analyse pertinente du Professeur Alain Bloch sur la nature de mon potentiel ont déclenché ma VAP. Je fus pris en mains par Christian Egner pour mener à bien l'élaboration de ma demande de VAP. Après avoir satisfait à l'examen lié aux cours d'épistémologie, je suis doctorant depuis septembre 2009 sous conditions de valider les UE : « *mercatique des produits et des services* » et « *mercatique de l'innovation* », ce qui fut réalisé avant septembre 2010.

Le champ de mes travaux de recherche est celui de la formation professionnelle, domaine dans lequel j'évolue depuis 1971. Ma double expérience de vendeur et de formateur consultant me conduit naturellement vers le domaine particulier de la commercialisation du N.F.C.

## 1.3 Le champ de la recherche

Le terrain de recherche s'inscrit dans le champ général de la vente. Le focus opéré réduit le terrain de recherche en suivant les phases de concentration suivantes : la commercialisation de la prestation de service intellectuel, le marché de la formation professionnelle secteur marchand et privé, les formateurs consultants et le cas particulier des N.F.C.

Sont exclus de la recherche la commercialisation de la prestation de service intellectuel conduite par une organisation (cabinet, organisme...), le secteur non marchand, les marchés publics.

Le champ de la recherche est de définir un référentiel de commercialisation, si cela est possible, et après l'analyse définir les points forts et les points faibles du N.F.C. pour renforcer sa posture commerciale face au marché.

La caractéristique fondamentale de l'activité du N.F.C. peut se résumer ainsi, *"Le N.F.C., homme et femme, présente la caractéristique majeure de devoir vivre de son expertise pour faire face aux exigences de son statut social et familial. Les effets secondaires de la démarche portent sur la nécessité de définir et d'adopter une posture professionnelle."*

Nota : une suspicion empirique laisse à penser que les N.F.C. installés, possédant une réputation, n'éprouvent pas, sauf face aux obligations légales, le besoin de prouver leur expertise alors que les N.F.C. le constatent, eux, tous les jours. Les travaux de recherche vont tenter de démontrer.

## 1.4 Le plan thématique

L'organisation des travaux de recherche retenue a pour point de départ le constat empirique fait par l'auteur. Il concerne les réactions et l'état d'esprit des stagiaires dans le cadre de plusieurs actions de formation destinées aux demandeurs d'emplois voulant devenir consultants et / ou formateurs. Pendant plus de 10 ans, ces actions de formation ont développé une suspicion mettant en évidence les difficultés rencontrées par les stagiaires pour commercialiser leur savoir-faire.

En application des méthodes de recherches en management et en science de gestion (Thietart 2007) et (Saval & Zardet 2004), une investigation a été mise en œuvre par une étude de l'état de l'art et de la revue de littérature. L'objet de ces examens porte sur l'état de l'art sur un éclairage de l'opinion des acteurs sur les activités de formateur consultant, qui sont représentés par le législateur, les organisations professionnelles, les représentants des

organismes financeurs et les tenants de la démarche qualité... La revue de littérature a été menée pour rechercher les opinions des experts sur la vente en général, la vente de service en particulier avec un regard particulier, si cela existe, sur la vente de prestation de service intellectuelle avec un examen sur les activités de liées à la formation professionnelle.

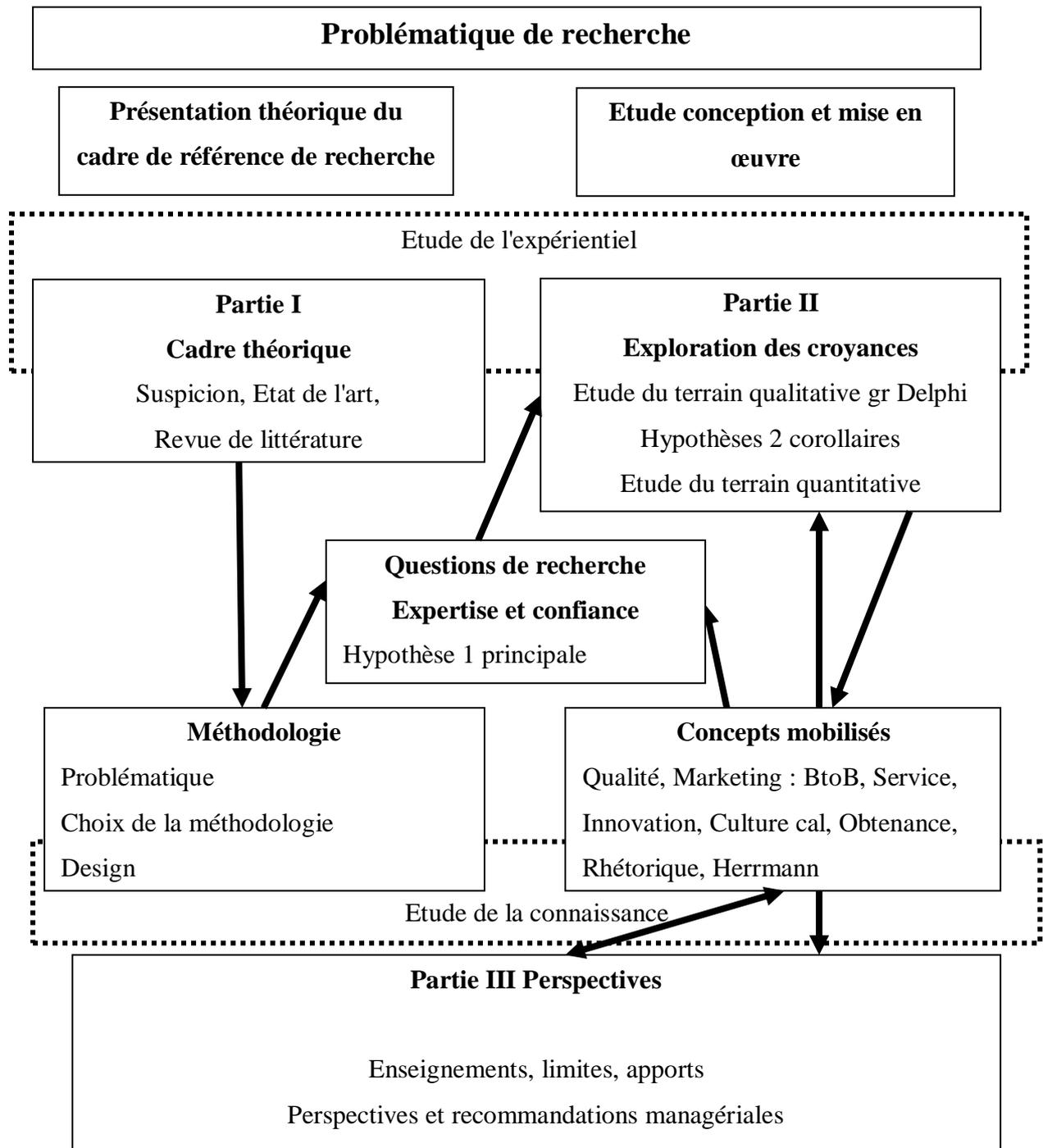
Les résultats des phases état de l'art et revue de littérature sont approfondis par un groupe d'experts selon la méthode Delphi. Les experts sont recrutés au sein du Conseil d'Administration de l'Institut de Certification des Professionnels de la Formation & des Prestations de Service Intellectuel. La méthode Delphi a été choisie au regard des objectifs de la recherche, compte tenu de l'interrogation prospective du sujet de la thèse et de la disponibilité du groupe d'experts. Elle utilise la démarche abductive (Thietart 2007) en tant que mode de raisonnement et de traitement des connaissances.

Les quatre tours de la méthode Delphi sont destinés à concevoir les thèmes et les questions de l'étude quantitative. Ce questionnaire est administré dans le cadre du réseau professionnel Viadeo au sein des groupes de discussions thématiques sur l'activité de formation professionnelle. Les résultats de l'enquête ouvrent à une nouvelle discussion au sein du groupe d'experts dans le but de définir les enseignements, les limites, les apports, les perspectives et les recommandations managériales.

La finalité de la recherche est de proposer, si cela se vérifie, une réflexion sur les possibilités de définir les facteurs qui pourraient influencer la performance commerciale en formation professionnelle pour les N.F.C. Cette réflexion est à établir selon les opinions des acteurs et l'avis des experts.

Le tableau suivant présente, sous la forme d'un graphique, les enchaînements de la démarche avec les itérations correspondantes.

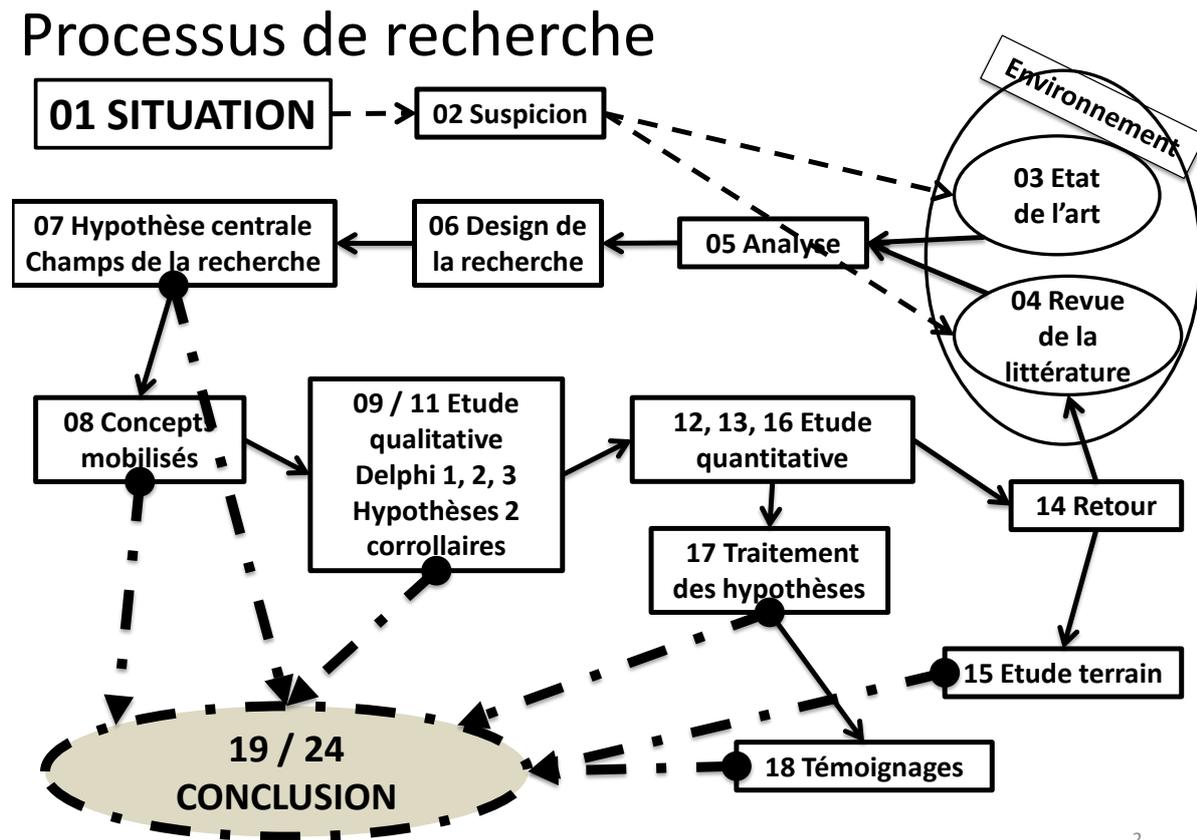
Figure 1 Le plan thématique suivant présente l'organisation des travaux de recherche



## 1.5 Les étapes et le processus de la recherche

Les recherches ont été menées en application des étapes suivantes :

Figure 2 : Processus de la recherche



### 01 Situation

L'organisation des travaux de recherche retenue a pour point de départ le constat empirique fait par l'auteur. Il concerne les réactions et l'état d'esprit des stagiaires dans le cadre de plusieurs actions de formation destinées aux demandeurs d'emplois voulant devenir consultants et / ou formateurs. Pendant plus de 10 ans, ces actions de formation ont développé une suspicion mettant en évidence les difficultés rencontrées par les stagiaires pour commercialiser leur savoir faire.

Une opportunité me permet de mettre en œuvre une thèse de doctorat en sciences de gestion. Le thème de la recherche s'impose. Il concerne les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle en étudiant le cas des N.F.C.

## **02 Suspicion**

Pendant plus de 10 ans j'ai formé des cadres demandeurs d'emplois (plus de 450) dans le but de les accompagner pour les aider à transformer leurs expériences en expertises et leurs expertises en revenu. Dans le contexte des enseignements prodigués, une suspicion est née sur l'origine des difficultés que les formateurs consultants débutants rencontrent pour se commercialiser. Elles portent sur deux interrogations : Comment vivre de ses compétences ? Comment trouver des clients et comment obtenir des contrats ? Cela pourrait se traduire par les questions :

Pourquoi les Formateurs débutants (N.F.C. de moins de 3 ans), alors qu'ils possèdent une expérience avérée face à des entreprises qui présentent des demandes formelles, n'arrivent-ils pas à se commercialiser ? Comment définir les facteurs de la performance commerciale à l'éclairage du cas du N.F.C. ?

## **03/04 Environnement, l'état de l'art, la revue de la littérature**

En application des méthodes de recherches en management et en science de gestion (Thietart 2007) et (Saval & Zardet 2004), une investigation a été mise en œuvre par une étude de l'état de l'art et de la revue de littérature. L'objet de ces examens porte sur l'état de l'art sur un éclairage de l'opinion des acteurs sur les activités de formateur consultant telles que : le législateur, les organisations professionnelles, les représentants des organismes financeurs et les tenants de la démarche qualité... Dans le cadre du contexte de commercialisation une investigation a été menée sur les thèmes : définitions, élaboration des concepts, situation et position des acteurs.

La revue de littérature a été menée pour rechercher les opinions des experts sur la vente en général, la vente de service avec un regard particulier, si cela existe, sur la vente de prestation de service intellectuel avec un examen sur les activités liées à la formation professionnelle, en France et dans les pays anglo-saxons

Le choix de cette démarche est guidé par les orientations conseillées dans le cadre de travaux de recherches. La direction d'investigation est conduite vers l'identification des facteurs principaux utilisés par les différents acteurs pour se forger leurs opinions.

## **05 Analyse**

A la suite de la revue de littérature et de l'état de l'art, , selon l'opinion des différents acteurs de la formation professionnelle : le législateur, les clients, les fournisseurs (organisme de formation, formateur), l'Afnor / etc. et selon également les études et les analyses été produites par Centre info, le cabinet DCMG Consulting & Training sur l'opinion des clients et leurs motifs de décision d'achats d'action de formation professionnelle dégage un très large consensus sur l'expertise du formateur consultant et la confiance du client.

## **06 Design de la recherche**

La finalité serait d'établir la ou les raisons qui empêchent les clients d'acheter les prestations à un N.F.C. Les options de design de la recherche ont été prises dans le cadre des cours d'épistémologie et de conduite de travaux de recherches suivis au Cnam.

La démarche est de type classique, avec une approche positiviste, en fonction du mode de recherche empirique et avec une validation du transfert dans l'univers de la formation. Le mode de raisonnement qui s'impose est la démarche abductive et la triangulation dans un cadre de logique déductive ou plus précisément hypothético-déductive avec comme limite le syllogisme. La démarche abductive (Thietart 2007) est utilisée en tant que mode de raisonnement de traitement des connaissances.

Les résultats des phases de l'état de l'art et de la revue de littérature sont approfondis par un groupe d'experts selon la méthode Delphi dans le cadre de l'étude qualitative. La méthode Delphi a été choisie au regard des objectifs de la recherche, compte tenu de l'interrogation prospective du sujet de la thèse et de la disponibilité du groupe d'experts. Il a été recruté au sein du Conseil d'Administration de l'Institut de Certification des Professionnels de la Formation & de la Prestation de Service Intellectuel.

## **07 Hypothèses et champ de la recherche**

La détermination des hypothèses de travail est issue des résultats obtenus dans le cadre de la revue de littérature, l'état de l'art et de l'étude qualitative du groupe Delphi. Les experts se sont exprimés dans le cadre d'échanges durant 4 tours, à la fois par questions fermées et par des

questions ouvertes. Les verbatim recueillis ont produit une base d'information permettant d'établir l'Hypothèse 1, dite « centrale » :

*"La performance commerciale d'un N.F.C. en formation professionnelle dépend de la démonstration de l'expertise lors de son approche commerciale et du développement de la confiance avec le client pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle".*

Le champ de la recherche est celui de l'action commerciale du formateur consultant agissant dans le cadre de la formation professionnelle.

### **08 Concept mobilisé**

La liste des concepts mobilisés a été enrichie tout au long de la démarche de recherche. La méthode abductive et la triangulation utilisées à l'aide de mesures itératives ont apporté des éléments nouveaux rencontrés dans le cadre de l'état de l'art, de la revue de la littérature, des échanges avec les experts du groupe Delphi, et des commentaires verbatim obtenus dans le cadre de l'étude quantitative.

Ceux ci ont orientés le choix des concepts mobilisés : la Qualité, le Marketing (btob, service, innovation), l'Organisation de la Culture Commerciale, l'Obtention, l'éloquence, la Rhétorique ; le Charisme, le modèle Herrmann.

Les concepts mobilisés ont été définis progressivement en fonction des problèmes rencontrés, des cours d'épistémologie et de la conduite des travaux de recherches, des échanges avec les Directeurs de la présente thèse et de l'expérience personnelle de l'auteur.

### **09/11 Etude qualitative avec les experts du groupe Delphi**

L'opinion de 20 experts (le Conseil d'Administration de l'ICPF&PSI<sup>7</sup>) exprimée pendant quatre tours d'échanges a permis de valider l'hypothèse 1, dite "centrale", et de concevoir les hypothèses 2, dites "corollaires", ainsi que le questionnaire d'enquête quantitative. Ce questionnaire est administré dans le cadre du réseau professionnel Viadeo au sein des groupes de discussions thématiques sur l'activité de formation professionnelle.

Les hypothèses n° 2 dites "corollaires" se présentent en deux groupes :

---

<sup>7</sup> Institut de Certification des Professionnels de la Formation & Prestataires de Service Intellectuel

Le premier groupe d'hypothèses corollaires : *"La démonstration de l'expertise dépend de chacun des paramètres suivants (dont la démonstration précise sera développée plus loin) :*

- 1/1 *Recommandations*
- 1/2 *Diplômes*
- 1/3 *Interventions réussies*
- 1/4 *Références clients*
- 1/5 *Ancienneté professionnelle*
- 1/6 *Démonstration des méthodes utilisées*
- 1/7 *Expérience professionnelle*
- 1/8 *Implication personnelle*
- 1/9 *Compréhension du problème du client".*

Le second groupe d'hypothèses corollaires : *"Le développement de la confiance dépend de chacun des paramètres suivants :*

- 2/1 *Recommandations*
- 2/2 *Diplômes*
- 2/3 *Interventions réussies*
- 2/4 *Références clients*
- 2/5 *Ancienneté professionnelle*
- 2/6 *Démonstration des méthodes utilisées*
- 2/7 *Expérience professionnelle*
- 2/8 *Implication personnelle*
- 2/9 *Compréhension du problème du client".*

La détermination des 2 facteurs et des 9 paramètres a été décidée au fur et à mesure de la progression itérative des échanges avec les experts, notamment par le moyen de l'analyse du verbatim obtenu par les réponses aux questions ouvertes.

### **12, 13, 16 Etude quantitative**

Le résultat d'une enquête menée dans le réseau VIADEO auprès de 301 formateurs consultants dans des groupes d'échanges de professionnel en activité.

Le réseau VIADEO présente la particularité de regrouper ses membres par affinités d'activités professionnelles et par centre d'intérêt dans des groupes de discussion. L'auteur a la

possibilité d'accéder à ce type de groupes dès lors qu'ils correspondent à l'objet de la recherche.

#### **14 Retour aux origines**

Le groupe d'experts a conseillé la nécessité pour les NFC, au titre de leur expérience, de développer l'expression orale et l'éloquence en citant formellement la rhétorique comme moyen pratique. Selon eux la rhétorique et l'éloquence permettraient d'être charismatique et de faire autorité. Un retour aux sources auprès d'Aristote, de Weber et d'Erickson nous rappelle les principes fondamentaux des relations entre l'éloquence, le charisme, l'autorité et la rhétorique nous pourrions écrire que l'éloquence se caractérise comme étant la source du charisme et de l'autorité le fruit de la rhétorique, et le résultat de l'utilisation d'une structure, de trois formes de discours, de trois types d'arguments et d'une vingtaine de figures de style, Les suggestions des experts ont conduit l'auteur à une recherche complémentaire, sur les travaux existants concernant le charisme, l'autorité, la conviction, présentés en annexe de la thèse.

#### **15 Etude terrain**

Une étude terrain a été réalisée pendant deux jours avec la participation de certains membres du groupe Delphi sous la forme d'un stage test, dont le thème général est : *"Développer son charisme et faire autorité par l'éloquence, fruit de la rhétorique"*, Une réunion de travail de 3 jours a permis de tester les éléments de conclusion obtenus à partir du consensus proposé par le groupe Delphi.

#### **17 Traitement des hypothèses**

Les réponses permettent de valider l'hypothèse 1 dite "centrale", concerne la notion d'expertise et celle de la confiance dans le cadre de la relation client fournisseur. Il est à noter que les réponses sont issues de formateurs consultants présentant majoritairement une activité professionnelle en croissance.

Les hypothèses 2, dites "corollaires", sont validées par l'assemblage des paramètres qui regroupent quatre thèmes communs à l'accréditation de l'expertise et au développement du climat de confiance à mettre en place par le N.F.C. à savoir : la compréhension du problème

du client (95%)\*<sup>8</sup>, l'implication (91%)\*, la réalisation d'actions similaires (86%)\* et la démonstration des méthodes utilisées (77%)\*.

Les résultats de l'enquête ouvrent une nouvelle discussion au sein du groupe d'experts dans le but de définir les enseignements, les limites, les apports, les perspectives et les recommandations managériales. La finalité de la recherche est de proposer, si cela se vérifie, une réflexion sur les possibilités de définir les facteurs qui pourraient influencer la performance commerciale en formation professionnelle pour les N.F.C. Cette réflexion est à établir selon les opinions des acteurs et l'avis des experts.

## **18 Témoignages**

Deux entretiens avec des N.F.C. décrivent un cas de difficultés et un autre de succès de commercialisation des activités du N.F.C. Nous pouvons observer que l'application des caractéristiques des facteurs de la performance commerciale établie dans l'étude qualitative permet le succès. Dans le cadre de l'entretien il est fait mention de la formule : *"l'expérience est contextuelle, l'expertise est conceptuelle."* Le choix de produire des témoignages est à la fois symbolique par le nombre, deux entretiens réalisés et signifiant quant au contenu par l'assortiment des répondants ainsi que par la pertinence de leurs propos.

## **19/24 Conclusion**

Dans le cadre de la conclusion est abordée une conclusion générale, les limites de la recherche, les apports de la recherche et les perspectives de la recherche. Si le formateur consultant souhaite mettre en œuvre les facteurs de la performance commerciale, à savoir la démonstration de son expertise et le développement de la confiance à l'aide de 1) la compréhension du problème du client, 2) son implication personnelle et sa motivation, 3) la présentation de réalisation d'actions similaires, 4) la démonstration des méthodes utilisées. Il lui suffit de développer son charisme et faire autorité par la maîtrise de la rhétorique, pilier de l'éloquence sur les thèmes qui influencent l'établissement de la confiance et la reconnaissance de l'expertise. Si le travail le dispute au talent, le formateur consultant, qu'il soit nouveau ou expérimenté, verra par le charisme et l'autorité les facteurs de la performance commerciale transformer son expérience en expertise et son expertise en revenu.

---

<sup>8</sup> \* *taux d'influence positif.*

Partie première :  
Cadre théorique et méthodologique

*Il n'est désir plus naturel que le désir de connaissance.*

Michel Eyquem, seigneur de Montaigne, 1533–1592.



## 2 Chapitre : Le Cadre Théorique

Afin d'introduire la problématique nous avons mené une démarche exploratoire auprès de 5 N.F.C. dont nous allons restituer une partie des réactions.

### 2.1 De la suspicion par l'expérience vécue à la problématique

C'est à l'occasion de la Validation des Acquis Professionnels (VAP) que l'auteur a mené pour accéder aux présents travaux de recherches, qu'une évidence est apparue : les différentes activités traitées durant la première partie de sa carrière ont été conduites sous l'éclairage de la transmission de savoir-faire. La formation professionnelle a été le fil conducteur, directement et indirectement, des emplois successifs : vendeur, cadre commercial, formateur, enseignant, chercheur.

Le contact direct avec des N.F.C.<sup>9</sup> lors des formations pour leur professionnalisation a développé empiriquement au fil des jours, un constat, une suspicion concernant la commercialisation des activités de formation professionnelle chez le formateur consultant en général et le N.F.C. en particulier.

Les soucis évoqués dans le cadre des différentes rencontres syndicales et lors des actions de professionnalisation mettent en évidence les questions posées par les N.F.C.: comment combler le vide de connaissances, pour donner les moyens de traiter la tension d'idées qui existe entre les objectifs légitimes, obtenir des contrats et la réalité terrain ? Pourquoi les entreprises ne signent-elles pas de contrat ? Cette situation initialise les travaux de recherches. Les intérêts de cette démarche sont nombreux pour l'ensemble des acteurs depuis l'intégration des N.F.C. dans la profession, pour traiter les facteurs endogènes de ces activités spécifiques et exogènes des clients, jusqu'à l'amélioration de la performance des organisations. Les constats fondamentaux sont à considérer.

---

*9 L'auteur, durant les 10 dernières années, a été en face-à-face pédagogique avec plus de 250 N.F.C. dans le cadre de leur formation professionnelle à la commercialisation de leur expertise.*

## Les événements déclencheurs de la suspicion

La suspicion des difficultés rencontrées par des formateurs pour se commercialiser est née de manière empirique par une série d'événements.

- Le premier fut la transformation de l'activité de l'auteur de vendeur à cadre commercial pour devenir créateur d'organisme de formation et formateur. Aucune difficulté ne s'est présentée à lui, la fonction de vendeur de formation s'adossant spontanément à 20 ans de pratique commerciale. Ayant milité au sein de la Chambre Syndicale des Formateurs Consultants, CSFC, et voulant prodiguer des conseils et transférer son propre savoir-faire les difficultés de compréhension et surtout de mise en œuvre sont apparues chez ses confrères qui suivaient les formations à la vente données bénévolement le samedi. La première alerte vint d'une collègue de Montpellier qui était intervenante en formation professionnelle auprès de l'usine IBM qui se voyait demander par celle-ci sa position au regard de la démarche qualité ISO 9000 l'usine IBM venant d'être certifiée ISO 9002. Sollicité par sa collègue, l'auteur alors en charge de la commission générale de normalisation de la formation professionnelle créa avec les collègues l'ICPF<sup>10</sup> pour répondre à cette nouvelle exigence du marché.
- La deuxième alerte, plus importante que la précédente, fût donnée lors d'un échange de points de vue entre le président de l'organisme de formation qui développait une action pédagogique permettant à des cadres au chômage de devenir formateur ou consultant ou les deux. Le point de vue du président peut se résumer par cette phrase : « *Il faut avoir la fibre commerciale quand on est consultant et si l'on est viré par la porte, il faut savoir rentrer par la fenêtre.* » L'auteur ne partageant pas ce point de vue a démissionné de cet organisme de formation et a créé au sein de l'ILV<sup>11</sup> le CAC<sup>12</sup>.
- La troisième sollicitation fut vécue lors de la première session de formation des futurs formateurs consultants, l'expression de leurs attentes, de leurs préoccupations, ils traduisaient clairement le fondement et la problématique de la présente thèse. Cinq stagiaires sont symboliques de la situation des N.F.C.

---

<sup>10</sup> Institut de certification des professionnels de la formation.

<sup>11</sup> Institut Léonard de Vinci.

<sup>12</sup> Commercialisation des Activités de Consulting.

- Christine, 15 ans d'activité de formatrice dans l'industrie pharmaceutique ;
- Julien, 20 ans, cadre commercial dans le milieu bancaire ;
- Claude, 25 ans, cadre commercial dans l'industrie agroalimentaire et le commerce moderne ;
- Stéphanie, 12 ans de laboratoire, docteur en biologie ;
- Estelle, 5 ans d'entreprise, responsable R. H.

Chacun de ces stagiaires a exprimé formellement le souhait de devenir formateur consultant dans le domaine de la formation professionnelle. Cette décision, selon les cas, est obtenue, soit par choix professionnel, soit à la suite d'une contrainte de conjoncture. Le verbatim de leurs déclarations, à l'issue de la formation, peut se résumer par les réponses aux questions suivantes :

Question 1 : Qu'est-ce qui vous fait dire que votre formation a réussi ?

- *Si j'arrive à construire une activité professionnelle viable qui me permettra de vivre de mon expertise.*
- *Si je peux demain être crédible dans la vente de conseils R. H. du fait de mon âge (30 ans).*
- *Si je vends sans être un marchand de savon.*
- *Si je mets à profit mes compétences et expériences pour donner une nouvelle orientation à ma carrière.*
- *Si je peux arriver à me vendre.*
- *Si je peux arriver à inspirer confiance car dans le passé je n'ai pas toujours rencontré des formateurs qui m'ont inspiré confiance.*
- *Si je peux devenir le formateur consultant que j'aurais voulu rencontrer quand j'étais en activité professionnelle.*
- *Si je peux me faire certifier dans le cadre d'une démarche qualité.*
- *Si je peux créer le formateur consultant dont j'avais besoin dans mes activités en entreprise et que je n'ai jamais trouvé.*

Les réponses présentées dans le cadre des attentes d'un stagiaire au regard des contenus traitent, de contenu, de crédibilité dans la vente, de confiance, de savoir vendre.

Question 2 : Que vous a apportée la formation ?

- *Identifier clairement mon expertise.*
- *Découvrir le fait de faire acheter plutôt que de vendre.*

- *Comprendre que l'objet de la vente est l'effet de la prestation et pas le formateur.*
- *De pouvoir endosser la posture du formateur.*
- *D'admettre le mécanisme de création du climat de confiance.*
- *Accepter l'idée que les techniques de vente peuvent s'appliquer à la vente de mes prestations.*

Les réponses apportées à la fin de la formation précisent la compréhension des stagiaires sur la posture que doit adopter un N.F.C. pour vendre, du point de vue des techniques de vente de l'expertise.

Il est notable d'observer que les idées préconçues sur la vente de la formation professionnelle (vendre sans être un marchand de savon) sont prédictives du résultat car elles induisent un état d'esprit négatif et génèrent un manque de confiance en soi. Le N.F.C. éprouvera beaucoup de difficultés à inspirer confiance et à faire la démonstration de son expertise.

Toutes ces observations empiriques ont développé chez l'auteur l'idée de travaux de recherches de la présente thèse.

### **Constat de marché après 25 années d'expérience sur le terrain**

Le marché de la formation professionnelle dans le cadre du *business to business* est en développement de la démarche qualité à plusieurs titres<sup>13</sup> : 1) Les entreprises éprouvent le besoin de faire appel aux formateurs externes de toute nature pour satisfaire à la résolution de leurs problèmes. 2) La pyramide des âges dans les entreprises met sur le marché de l'emploi des cadres d'entreprises dont une des ressources d'évolution professionnelle consiste à devenir conseil, consultant ou formateur consultant (ou les trois à la fois), car ils sont trop âgés ou trop chers pour redevenir collaborateurs. 3) Les motifs de sollicitation sont de plus en plus nombreux : crise, restructuration, absence de résultats...4) Le législateur multiplie les mesures pour maîtriser la qualité dans le cadre de la relation client fournisseur, il est accompagné par les clients et les fournisseurs par la création de nouvelles normes telles que la norme ISO 29 990<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> *L'auteur a été entre Président de la commission générale de l'Afnor : Formation professionnelle et a mené les commissions de normalisation qui ont produit plus de 15 normes sur la démarche qualité en formation professionnelle, de 1990 à 2005.*

<sup>14</sup> *“Service de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles ; Exigence de base pour les prestataires de services“*

## **Problématique**

Existe-t-il des facteurs, autre que ceux pratiqués dans le commerce en général, pour commercialiser les formateurs et quels sont-ils ?

*Nota 1* : Il est répandu que le conseil, le consultant et le formateur consultant doivent se vendre, mais le client achète de fait la prestation et plus précisément les effets de la prestation. Aristote a défini<sup>15</sup> : « Toute propriété a deux usages qui tous deux lui sont inhérents : l'un est propre et direct, l'autre ne l'est pas. Par exemple la chaussure ; on peut la mettre à ses pieds ou s'en servir comme d'un moyen d'échange. » En fait une chaussure a différentes valeurs : La valeur attachée à l'usage, ce que l'on fait avec : marcher, danser, paraître...

La valeur attachée aux conditions économiques liées au prix, au paiement... La conclusion est que lors d'un achat de chaussures, l'usine qui les a fabriquées n'est pas à acheter, donc le formateur consultant n'est pas à vendre.

*Nota 2* : Les formateurs consultants ne sont pas préparés à la commercialisation de leur propre expertise. Les modèles de vente utilisés sont ceux disponibles sur le marché et portent sur l'application des systèmes de vente de produits manufacturés ou de prestations de services, dans tous les cas exogènes au vendeur.

### **Objectif n° 01 :**

Pour répondre à cette problématique nous allons répondre à ces objectifs :

Évaluer la nature et la qualité de la question sur la pertinence de l'étude d'une problématique dans le cadre de la commercialisation du N.F.C. du point de vue de l'existence du problème, la pertinence des méthodes existantes, la réalité économique, l'évolution de cette activité.

La conclusion de cette approche est de déterminer si un travail d'étude en profondeur mérite d'être mené.

### **Objectif n° 02 :**

En fonction des éléments de réponse au premier objectif, la thèse proposée a pour but d'établir des hypothèses pour étudier le fonctionnement de ce type de vente à partir de l'analyse des différents facteurs la situation du marché, la définition du N.F.C., les pratiques existantes, les attentes et les besoins des clients et des fournisseurs, la nature de l'offre et la

---

<sup>15</sup> *Politique, livre I, ARISTOTE.*

psychologie des acteurs. L'analyse est poursuivie sur les différents facteurs tels que l'utilisation des ressources existantes les normes AFNOR, la bibliographie, les « écoles » de pensée sur la vente et l'expérience personnelle... L'étude du paradigme de la vente a pour but de valider l'efficacité commerciale à partir des normes AFNOR sur le sujet ; des facteurs culturels, psychologiques, la nature et typologie du marché, les processus de la vente, les outils de vente à utiliser et l'expertise des N.F.C. sur le sujet.

Ceci pour découvrir s'il existe des facteurs favorisant ou défavorisant la démarche commerciale des N.F.C.

Les résultats de la présente étude pourraient être amenés à créer un impact dans les domaines 1) social : l'intégration des demandeurs d'emploi, 2) économique : l'allègement des charges sociales pour la collectivité, 3) le développement durable : recycler le savoir au lieu de le détruire, en Afrique l'on dit : « *Quand un vieillard meurt, c'est comme une bibliothèque qui brûle*<sup>16</sup> ». Le parallèle est vite établi : « *un cadre inactif c'est un savoir inerte*<sup>17</sup> », 4) la psychologie : le traitement des cadres en difficulté, 5) la pédagogie : la transmission des compétences et la capitalisation des meilleures pratiques, 6) la qualité : l'identification des paramètres de la relation client/fournisseur pour éviter la non-qualité par défaut et par excès, 7) technique : l'établissement d'un référentiel professionnel, 8) le marketing vente : la définition des caractéristiques de la triple relation : client (besoins), prestataire (expertise), prestation (effets de la prestation), 9) Le marketing BtoB, innovation et service.

Les éléments qui nourrissent favorablement l'étude de faisabilité concernant la légitimité de l'auteur sur le sujet sont justifiés par sa collaboration à des travaux de professionnalisation des consultants (AFNOR, syndicat, organisme de certification) par ses connaissances et par les expériences acquises durant plus de 25 ans d'activité professionnelle dans ce domaine.

La finalité consiste à évaluer les conclusions pour proposer des éléments de réponse que les N.F.C. pourront tester et développer sur le marché des entreprises.

Le sujet de recherche s'articule selon 1) le commerce en général, 2) la vente des prestations de services intellectuelles dans les entreprises, 3) le champ de l'activité de la formation professionnelle, 4) le cas particulier des N.F.C.

---

<sup>16</sup> *Dicton populaire.*

<sup>17</sup> *L'auteur.*

## 2.2 L'état de l'art

Dans le cadre des travaux de recherches nous avons considéré que l'état de l'art est l'expression des opinions des différents acteurs : le législateur, les clients, les organismes de formation, les formateurs consultants, les organisations syndicales professionnelles et les acteurs de la démarche qualité (Afnor, CE, ISO), exprimées dans le cadre de leurs actions professionnelles ou réglementaires entrant dans le contexte de la formation professionnelle.

### 2.2.1 La formation professionnelle de l'idéal aux contraintes

L'activité d'accompagnement a toujours existé, quelle que soit l'époque ou les structures dans lesquelles elle a évolué. Les princes, les généraux, les ecclésiastiques (éminence grise, mentor, Pygmalion, gourou, cicérone, guide, maître...) sont toujours entourés de personnes dont la connaissance était un palliatif de leurs lacunes. Les exemples dans l'histoire sont nombreux et les appellations très variées.

Ce n'est qu'à partir de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle que l'activité de conseil s'est identifiée en tant que telle et s'est structurée. À cette époque le métier était simple : une expertise, un client, une prestation du fait des éléments tels que le développement de l'économie tertiaire, la complexité croissante des activités, la volonté des entreprises de se concentrer sur leurs activités fondamentales et l'augmentation de leur niveau de performance.

Les dirigeants d'abord et les cadres ensuite ont eu recours à des compétences externes appelées conseil, consultant, expert et N.F.C.

Les besoins des entreprises, la progression exponentielle, la mise sur le marché du travail des cadres de bon niveau ont vu se multiplier les rapports entre un nouveau métier et un besoin de marché.

Historiquement la transmission du savoir a toujours fait l'objet d'une activité intense, la formation étant de la responsabilité des anciens. L'exemple emblématique nous est donné par l'Arsenal Nuovo de Venise<sup>18</sup> où un maître compagnon charpentier ne pouvait partir en retraite

---

*18 Notes personnelles de l'auteur lors d'une visite du site à Venise.*

qu'à la condition d'avoir formé son successeur (1450–1530). En France, cette tradition a toujours été utilisée par le travail du compagnonnage où les nouveaux sont formés par les anciens dans le cadre d'une relation de maître à disciple.

Les activités historiques ont laissé place à des réalités plus contraignantes par la double loi du législateur et du marché.

La plus ancienne activité de formateur consultant rémunérée provient de l'Antiquité grecque ou Protagoras d'Abdère (485–411) faisait des lectures publiques moyennant salaire<sup>19</sup> (p. 7), il exigeait des honoraires élevés pour les cours de rhétorique, 25 à 35 fois le montant habituel. Protagoras disciple d'Héraclite, professait que l'homme est la mesure de toute chose (p. 8).

Les sources d'information traitant du sujet de la thèse sont peu nombreuses et issues de disciplines aussi variées que la gestion, la psychologie, la sociologie, la linguistique, le marketing, l'anthropologie. Nous nous appuyons principalement sur la technique de triangulation d'investigation et sur les expériences personnelles de l'auteur.

## 2.2.2 L'impact du législateur et des lois

La formation professionnelle en France date de la nuit des temps par le simple transfert de connaissances des anciens vers les générations futures. Le compagnonnage du Moyen Âge en est le symbole. Il faudra attendre les évolutions de la société française post Mai 1968 pour que soit promulguée la loi du 16 juillet 1971, n° 71-575, portant l'organisation de la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente. Jacques Delors en est l'initiateur en sa qualité de chargé de mission auprès de Jacques Chaban-Delmas, alors Premier Ministre. Il influença largement le projet de la nouvelle société et dans le cadre de celle-ci l'avènement de la formation professionnelle en France. L'obligation est faite pour les entreprises rappelle le GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de Formation<sup>20</sup>): « *l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi. Il participe en outre au développement de leurs compétences* ».

---

<sup>19</sup> Protagoras, Traduction, notices et notes, Émile Chambry, 222 p., La Bibliothèque électronique du Québec, 1997, Flammarion, Collection Philosophie, Volume 10 : version 1.0.

<sup>20</sup> Étude GARF de juin 2009, p. 12.

Ce nouveau dispositif est à l'origine de la création d'un marché pour les opérateurs, notamment des organismes de formation et des formateurs, inscrit au budget de l'État pour un montant de 3 481,66 M€ en 2013 et 3 542,3 M€ pour 2015<sup>21</sup>. À ce jour le nombre d'organismes de formation est supérieur à 62600<sup>22</sup>. Cette situation a conduit le législateur à rappeler aux acteurs leurs obligations.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle fait mention par la circulaire n° 2010/21 du 3 août 2010, relative aux axes prioritaires de contrôle à partir du second semestre 2010 :

*1° Contrôle des organismes de formations : formations comportementales de « développement personnel »*

*[...] Or, une bonne partie des prestations proposées par ces organismes relèvent en fait, sous couvert de « développement personnel », davantage du bien-être, voire du loisir, que de la formation professionnelle. De ce fait, les dépenses afférentes à ces actions ne peuvent être imputées au titre de la participation des employeurs, ni faire l'objet d'un financement par les OPCA<sup>23</sup>.*

Nota : Ce rappel à l'ordre supprime une dérive de la profession.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle précise par la circulaire n° 2011-26 du 15 novembre 2011 relative aux textes modifiant les droits et obligations des dispensateurs de formation et adaptant le contrôle :

*Encadrer les nouvelles pratiques et d'en exposer les limites afin de garantir un usage conforme à l'intention du législateur.*

Cela précise qu'il s'agit d'un rappel d'application de la loi et des sanctions afférentes. La circulaire présente, par 13 fiches pratiques à l'usage des contrôleurs, les modalités d'application de la loi.

Le Code du travail énonce les conditions et les sanctions concernant les personnes qui réalisent des prestations de formation professionnelle : « doit justifier des titres et qualités des

---

<sup>21</sup> Annexe au projet de loi de finance 2013 et 2015 pour la formation professionnelle.

<sup>22</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

<sup>23</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé.

*personnels d'enseignement et d'encadrement qui interviennent à quelque titre que ce soit dans les prestations de formation qu'elle réalise, et de la relation entre ces titres et qualités et les prestations réalisées dans le champ de la formation professionnelle. (Code du travail, article L6352-1) [...] Le fait de ne pas justifier des titres et qualités des personnels d'enseignement et d'encadrement employés et de la relation entre ces titres et qualités et les prestations réalisées dans le champ de la formation professionnelle, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 6352-1, est puni d'une amende de 4 500 euros. (Code du travail, article L. 6355-6) ».*

Le législateur souhaite intervenir sur le marché de la formation professionnelle, ainsi une proposition de loi a été déposée par un groupe de député en décembre 2011 : *Visant à créer une certification des formations professionnelles, (renvoyée à la commission des affaires sociales, à défaut de constitution d'une commission spéciale dans les délais prévus par les articles 30 et 31 du règlement.). Dès lors, après une évaluation et la définition d'un cahier des charges, il convient d'instaurer une certification des organismes de formation proposant des dispositifs de formation professionnelle qui apportent une réelle valeur ajoutée à leurs clients. Sur la base du nombre d'organismes de formation en 2008 : « En 2008, l'appareil de la formation recensait 58 450 prestataires, parmi lesquels 14 545 ayant pour activité principale l'enseignement et la formation. Dans ce maquis, la recherche d'une formation de qualité constitue un véritable parcours du combattant. Dès lors une question s'impose pour les salariés et les entreprises. Quel prestataire choisir ? »*

Le souci constant du législateur reste l'identification de la qualité du prestataire et la transparence de la relation client fournisseur.

### 2.2.3 La représentation et la vision du législateur

La représentation du métier de formateur présente selon les différents acteurs et le législateur des différences sensibles en fonction de l'entité qui la décrit. En fait, il serait plus exact de parler des représentations du métier de formateur, elles sont variables... Nous pouvons dégager plusieurs voies : 1) le législateur ; 2) les organisations professionnelles ; 3) les clients ; 4) les organisations officiellement en charge de la démarche qualité ; 5) l'image identitaire du N.F.C. du point de vue du débutant.

Nous pouvons constater que la représentation du métier est instable d'un acteur à l'autre et que le législateur a produit à plusieurs reprises des guides de mise en œuvre de l'activité de consulting, en général, et du N.F.C., en particulier.

Les constats principaux qui apparaissent tels que 1) l'activité en plein développement économique, Syntec, le ministère de l'Industrie, les organisations professionnelles, 2) la volonté de professionnaliser les consultants : la réforme de la formation professionnelle, la recherche de formations professionnalisantes, C.S.F.C., Chambre Professionnelle du Conseil Provence, Arc ouest, 3) le besoin de reconnaissance professionnelle et la maîtrise de la démarche qualité dans la relation client-fournisseur : I.C.P.F&P.S.I., OPQF<sup>24</sup>, C.I.C.F<sup>25</sup>., le ministère de l'Industrie.

Il apparaît donc clairement que les différents acteurs, qui sont en responsabilité de fournir des définitions de l'activité du consulting, ont un éclairage sensiblement différent. Le ministère de tutelle a éprouvé le besoin de définir lui-même ce qu'est une prestation de service de consultant et fournit aux clients (notamment les P.M.E. P.M.I.) des modes d'emploi pour gérer la relation client-fournisseur.

La profession est représentée par différentes structures, syndicats ou organisations professionnelles, qui représentent, soit des organismes de formation, soit des professions libérales, mais rarement des individus en qualité de personne physique, alors que la prestation est réalisée par un consultant, par un formateur.

L'arrivée, en 2010, du statut d'auto entrepreneur ajoute à la mosaïque des prestataires de services intellectuels.

#### 2.2.3.1 Le ministère de tutelle

L'activité de N.F.C., telle que développée par les syndicats professionnels, contient deux démarches complémentaires qui relèvent de deux ministères différents pour le N.F.C. : le Ministère du Travail, de l'Emploi de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social et pour le consultant : Ministère du Redressement Productif, ex-Ministère de l'Industrie.

---

<sup>24</sup> *Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation*

<sup>25</sup> *Chambre de L'Ingénierie et du Conseil de France*

Le Ministère de l'Industrie<sup>26</sup> précise les conditions du succès d'une relation entre le client et son consultant, notamment sur : « *son comportement relationnel ; que ce soit dans la manière de poser des questions comme dans sa capacité d'écoute* ». Il prodigue des indications sous la forme de différents conseils. Selon ses instructions il convient de distinguer la confiance et les compétences. Il faut choisir de travailler avec un conseil avec qui vous avez des habitudes de collaboration et qui présente des avantages, il vous connaît et vous lui faites confiance. Vérifiez cependant s'il possède les compétences pour traiter le problème auquel vous êtes confronté.

Le conseil (l'activité de consulting) présente trois spécificités :

Premièrement : il est « *immatériel* » : vous achetez une prestation intellectuelle destinée à pouvoir « *travailler différemment* » dans l'entreprise ;

Deuxièmement : il est « *progressif* » : c'est au fur et à mesure de l'avancement dans la réalisation de la prestation que le conseil démontre son efficacité ;

Troisièmement : il est « *difficilement mesurable* » : l'ensemble des effets d'une intervention de conseil n'est pas toujours quantifiable et les bénéfices ne sont pas forcément immédiats, mais il faut néanmoins s'astreindre à en observer les résultats.

### **Ce qui caractérise les formateurs :**

Ils sont observateurs, enquêteurs et méthodiques, ils apparaissent parfois éloignés de la vie de l'entreprise, mais c'est en acceptant ces particularités que vous bénéficierez de l'apport du conseil. Ce qui va alors faire leur spécificité, ce sont leurs capacités d'être à l'écoute et détecter les faits marquants dans la vie de l'entreprise, d'exercer leur intuition, leur clairvoyance, de conserver leur indépendance de pensée, de pratiquer des analyses et de construire des synthèses.

### **Ce qui caractérise la profession :**

La profession propose un paysage diversifié, à la fois dans la nature des missions (conseil personnalisé au dirigeant, audits, études, réalisations techniques...) et dans les domaines d'intervention qui s'appliquent à toutes les fonctions de l'entreprise (la production, la

---

<sup>26</sup> Ministère de l'Industrie, *Travailler avec un consultant*

[http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/pratique/conseil/travcons/sp\\_trava.html](http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/pratique/conseil/travcons/sp_trava.html)

conception de produits, le commercial, la finance, le social, la gestion de risques...). De plus elle est hétérogène, par la taille des structures, de l'indépendant à la « multinationale » de la formation.

Globalement les grosses structures bénéficient d'une image de marque qui rassure. Elles connaissent les branches professionnelles, réunissent plusieurs spécialités et disposent d'un champ d'expérimentation et de méthodes éprouvées par la variété de leurs interventions. Les petites structures sont souvent spécialisées sur des créneaux spécifiques couvrant une fonction de l'entreprise (commerciale, production...) ou généralistes d'un secteur économique. Les indépendants se retrouvent dans toutes les spécialités dans le cadre d'un marché évolutif, par l'apparition permanente de nouveaux venus, la restructuration continue par fusion, absorption et par constitution de réseaux. Il existe un principe de pratiques de collaboration. La démarche du N.F.C. sera différente selon les conditions dans lesquelles le client aura recours à la formation professionnelle. Il existe deux cas d'utilisation de l'action de formation. **Le premier cas** concerne la situation où la formation dont l'intervention s'impose. Il s'agit des actions de formation auxquelles on recourt pour des raisons légales : les démarches obligatoires, la vérification de conformité à des normes (les techniques, l'hygiène, la sécurité, l'environnement, les actions contentieuses, les sinistres...).

**Le deuxième cas** d'utilisation est relatif le cas où l'action de formation à laquelle on décide délibérément de recourir. Suivant trois origines différentes 1) une difficulté pour « *supprimer un pépin* » dans l'entreprise, ou remédier à une situation qui se dégrade ; voire la formation comme une action curative, 2) une préoccupation pour se prémunir, « *tout semble aller mais comment se mettre à l'abri d'un coup de vent contraire* », voir la formation comme une action préventive, 3) une ambition pour se développer ou créer (la diversification, l'augmentation de son assise...), voire la formation comme une action évolutive, le « *bond en avant* ».

### **La déontologie :**

Le client doit ouvrir son entreprise au N.F.C. dans une relation de confiance pour établir une véritable collaboration. Il paraît équitable en retour que l'entreprise ait des exigences vis-à-vis du N.F.C. La déontologie considère : 1) l'intégrité, les conseils doivent agir indépendamment de tout intérêt particulier ou commercial de nature à influencer sur leurs interventions. Dans le cas contraire, ils doivent s'en ouvrir au client ; 2) le professionnalisme, les conseils n'acceptent que les missions relevant de leurs champs de compétences ; 3) la confidentialité,

les conseils respectent la propriété intellectuelle de leur client et ils sont tenus à l'obligation de confidentialité sur leurs interventions ; 4) la transparence, les conseils sont capables de justifier la démarche et les coûts de leurs interventions (de quelles prestations s'agit-il, à quel prix, et qui l'exécute), en référence à la Loi Sapin du 29 janvier 1993.

### 2.2.3.2 Les définitions officielles de la représentation du métier

Le but de cette phase est d'identifier les paramètres de la définition de l'activité du consultant en qualité de personne physique. Dans un premier temps, la recherche porte sur les définitions officielles de l'activité de consulting et de formation professionnelle : le ministère de tutelle, la normalisation (AFNOR, ISO, I.C.P.F&P.S.I.), les organisations professionnelles (Syntec, C.I.C.F.), le droit du travail (conventions collectives).

### 2.2.3.3 La position de la DGEFP<sup>27</sup>

Compte tenu de la précision apportée par les textes, il convient de rapporter l'intégralité de la documentation officielle dans le cadre de ce chapitre. Par la diffusion de plusieurs circulaires relatives à l'application de la législation sur la formation professionnelle, la Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle a rappelé les principes fondamentaux de la loi en vigueur, notamment certains principes fondamentaux inscrits dans le Code du travail, traitant de la responsabilité des acteurs produisant des actions de formation professionnelle.

La DGEFP, dans la circulaire n° 2011-26 du 15 novembre 2011 relative aux textes modifiant les droits et obligations des dispensateurs de formation et adaptant le contrôle, déclare :

*La loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie renove le cadre légal dans lequel les organismes de formation doivent exercer leur activité.*

*Elle introduit d'une part de nouvelles obligations (convention tripartite, attestation de fin de formation...) et modifie d'autre part le dispositif de contrôle. Il est en effet apparu nécessaire de redéfinir les contours de certaines sanctions, soit en raison de leur imprécision, soit compte tenu de leur champ d'application trop limité...*

---

<sup>27</sup> Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

*Dans ce contexte, la circulaire DGEFP n° 2006-10 du 16 mars 2006 relative aux textes modifiant les droits et obligations des dispensateurs de formation et adaptant le contrôle, est devenue obsolète. La refonte de celle-ci s'imposait donc, en intégrant les nouveaux textes ainsi qu'une mise à jour des références légales et réglementaires en lien avec la recodification.*

*Cette circulaire devra constituer, pour les agents en charge du contrôle de la formation professionnelle, un outil permettant de s'appropriier les nouveaux modes opératoires en matière de contrôle, d'encadrer les nouvelles pratiques et d'en exposer les limites afin de garantir un usage conforme à l'intention du législateur. Cette circulaire est constituée de 13 fiches... et souligne auprès de son personnel de contrôle :*

*« Je vous demande de bien vouloir assurer la diffusion de cette circulaire à tous les agents des services régionaux de contrôle... ».*

Cette circulaire met en évidence la réglementation existante, rappelle les exigences, son application sur le thème de la preuve de l'expertise de l'organisme de formation et les sanctions afférentes, à savoir :

#### ***FICHE N° I***

##### ***Les éléments de définition de l'action de formation***

*En application de l'article L. 6352-1, les organismes de formation doivent produire les éléments permettant d'apprécier la correspondance des titres et des qualités des formateurs aux prestations réalisées...*

#### ***FICHE N° VIII***

##### ***Les sanctions prévues à l'article L. 6362-7-2***

*La sanction prévue par l'article L. 6362-7-2 concerne le cas où un employeur ou un prestataire établit ou utilise intentionnellement des documents de nature à éluder l'une de ses obligations en matière de formation professionnelle ou à obtenir indûment le versement d'une aide, le paiement ou la prise en charge de tout ou partie du prix des prestations de formation professionnelle...*

##### ***1. Caractéristiques des faits sanctionnés***

*Cette sanction vise l'établissement ou l'utilisation intentionnelle de documents...*

##### ***1.1. L'élément moral ou intentionnel***

*Dans ses éléments constitutifs, la loi retient aussi bien l'établissement que l'utilisation d'un document. Il n'est donc pas nécessaire que l'employeur ou le prestataire soit l'auteur du document, dès lors qu'il recherche sciemment les buts susvisés en utilisant ces documents...*

## **FICHE N° IX**

### **L'annulation de la déclaration d'activité**

*3. Troisième motif d'annulation : le non-respect des dispositions relatives au fonctionnement des organismes de formation.*

*Ce dernier motif constitue une nouveauté par rapport au régime antérieur. Sont visées les dispositions du chapitre II du titre V du livre III de la sixième partie du Code du travail*

*Les titres et qualités des personnels d'enseignement et d'encadrement (article L. 6352-1) et l'interdiction d'exercer une fonction de direction ou d'administration en cas de condamnation pénale pour des faits constituant des manquements à la probité, aux bonnes mœurs et à l'honneur (article L. 6352-2).*

#### **2.2.4 Le décret du 30 juin 2015**

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social a produit un décret, le 30 juin 2015, relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle, dont les éléments principaux sont les suivants :

### **MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL**

#### **Décret no 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue**

NOR : *ETSD1506316D*

**Publics concernés :** *les organismes collecteurs paritaires agréés mentionnés à l'article L. 6332-1, les organismes paritaires agréés mentionnés à l'article L. 6333-1, l'Etat, les régions, Pôle emploi et l'institution mentionnée à l'article L. 5214-1. 4*

**Objet :** *détermination des critères permettant de s'assurer de la qualité des actions de formation.*

**Entrée en vigueur :** *les dispositions du décret entrent en vigueur le lendemain de sa publication, à l'exception des dispositions du I de l'article 1er qui entrent en vigueur le 1er janvier 2017.*

***Notice:** ce décret a pour objet de préciser les critères que doivent prendre en compte les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA) mentionnés à l'article L.6332-1, les organismes paritaires agréés pour la prise en charge du congé individuel de formation (OPACIF) mentionnés à l'article L. 6333-1, l'Etat, les régions, Pôle emploi et l'institution mentionnée à l'article L. 5214-1 lorsqu'ils financent une action de formation professionnelle continue, afin de s'assurer de la qualité de cette action.*

*Il précise notamment le rôle du CNEFOP dans l'amélioration des démarches de certification de la qualité et prévoit que les organismes financeurs de formation doivent mettre à disposition des organismes de formation, des entreprises et du public, des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées.*

***Références:** le présent décret est pris pour l'application de l'article 8 de la loi no 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Les dispositions du code du travail modifiées par le présent décret peuvent être consultées sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).*

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social,

Vu le code du travail, notamment ses articles L. 6316-1 et L. 6332-6;

Vu l'avis du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles en date du 10 février 2015;

Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes en date du 7 mai 2015;

Le Conseil d'Etat (section sociale) entendu,

Décète:

**Art. 1er.** – I. – Le titre Ier du livre III de la sixième partie du code du travail est complété par un chapitre VI ainsi rédigé: rédigé :

## CHAPITRE VI

### *Qualité des actions de la formation professionnelle continue*

*Art. R. 6316-1. – Les critères mentionnés à l'article L. 6316-1 sont:*

- 1o L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé;
- 2o L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires;
- 3o L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation;
- 4o La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations;
- 5o Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus;
- 6o La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

Les organismes financeurs s'assurent en outre du respect des dispositions des articles L. 6352-3 à L. 6352-5, L. 6353-1, L. 6353-8 et L. 6353-9. de la formation continue des personnels en charge de la réalisation des actions.

Il en résulte l'expression de la volonté du législateur de développer le climat de confiance entre le client et le fournisseur ainsi que l'expression de l'expertise du formateur consultant.

#### 2.2.5 L'application de la qualité par la normalisation

AFNOR a vu le jour par une déclaration d'association de la loi 1901 en la Préfecture de Police de Paris, le 17 août 1926, son objet est de promouvoir la normalisation en France et dans les organisations internationales, reconnue d'utilité publique en 1943. L'AFNOR se définit actuellement par cette déclaration<sup>28</sup> :

*L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes, sources de progrès et de confiance.*

La politique qualité en France relève d'un concept partagé au niveau international. Le travail de normalisation sur la qualité a débuté en France, en 1976, au sein d'une commission

---

<sup>28</sup> <http://www.afnor.org/groupe/a-propos-d-afnor/valeurs>

ministérielle. La normalisation française s'intéresse concrètement à deux aspects de la qualité : la gestion interne de l'entreprise et le contrat qui unit le client et le fournisseur.

La tendance actuelle est à la mondialisation des échanges. Dans une perspective européenne et internationale, la qualité est devenue un outil pour lutter contre la concurrence, ceci s'est traduit par la création de l'ISO, à laquelle participent des organisations internationales gouvernementales ou non.

La normalisation s'est invitée dans le champ de la formation professionnelle par une décision du Comité d'Orientation et de Programmation de l'AFNOR, de 1989, visant à statuer sur les enjeux et objectifs de la normalisation dans les services. Les objectifs encouragent les professionnels, dont les entreprises sont plus souvent de type « artisanal » qu'« industriel » à développer des démarches, visant à standardiser les activités de services pour en assurer le management de la qualité.

La réponse aux instructions du Comité d'Orientation et de Programmation de l'AFNOR, en 1989, fut apportée par la création, sous l'impulsion de l'auteur, dans le cadre du Comité d'Orientation Stratégique n° 12, en juin 1990, d'une Commission Générale de Normalisation qui produisit trois normes en deux ans sur la terminologie, la demande et l'offre<sup>29</sup>. Durant les 10 années qui suivirent, la production de normes fut poursuivie tant en France qu'à l'international, par l'intermédiaire de l'ISO, la liste des normes figure en annexe 01.

Dans la préface du recueil des normes sur les qualités en formation professionnelle<sup>30</sup>, l'auteur en sa position de président de la Commission Générale rappelle les éléments importants :

*« Les travaux de normalisation dans le secteur de la formation professionnelle ont vu le jour en 1990. Ils sont nés de la convergence de trois champs : celui de la formation professionnelle, celui de la qualité et enfin celui de normalisation...*

*...Tout en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes, les normes contribuent à des progrès importants pour le milieu de la formation, dont par exemple la mise en lumière des rôles fondamentaux du cahier des charges, de la demande, et du cahier des charges de la*

---

29 AFNOR, *La qualité en formation professionnelle*, 1998, 2e éd., 382 p.

30 *La qualité en formation professionnelle*, AFNOR, 2ème édition, 1998, page XIII 382 p

*formation, la clarification de la notion de client en formation ainsi que l'analyse de la complémentarité des démarches qualité offertes aux organismes de formation.*

*À la lecture du présent recueil, ceux qui s'interrogent sur l'articulation de ces diverses démarches s'apercevront vite que, si les normes sur la formation mettent l'accent sur l'instrumentation et la transparence du dialogue client-fournisseur, elles visent également à nourrir des démarches de progrès comme celles de l'assurance qualité. »*

Nota : l'auteur, pendant cette période, a été le président de la Commission Générale de Normalisation : « *formation professionnelle* » et a piloté les différentes commissions pour aboutir aux normes citées.

En 2007, l'AFNOR a été sollicitée par l'ISO pour statuer sur les travaux de normalisation engagés par l'Allemagne. Un nouveau groupe de travail a été constitué sous l'autorité de la F.F.P<sup>31</sup>. L'auteur en a été un des acteurs. La première décision prise a eu pour objet une étude internationale sur la portée et le contenu d'une norme ISO relative à la formation professionnelle. Elle a réuni les pays suivants : la France, les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Irlande, l'Australie, l'Allemagne, la Suisse et les conclusions furent les suivantes<sup>32</sup> :

*Il apparaît qu'il y a au moins trois domaines différents à traiter pour élaborer une norme internationale : la certification des professionnels ; les processus d'assurance qualité et de certification des prestataires ; les programmes et/ou les produits de formation.*

*C'est pourquoi, à la fin de la réunion de Paris, il a été proposé de mettre au point, en tant que norme internationale, un cadre dans lequel nous pourrions combler les lacunes des normes internationales ou nationales existantes relatives aux services d'apprentissage, de l'éducation et de la formation non formelle.*

*Les principaux objectifs à atteindre avec les différents groupes de travail sont l'organisation des services d'apprentissage, le programme d'apprentissage et les processus et surtout **les compétences et connaissances des prestataires de formation.***

---

31 Fédération de la Formation Professionnelle

32 AFNOR/X50SF N020 du 2007-12-10, Rapport final du groupe Ad hoc de l'ISO/TC 232, BLANDIN B., p. 6.

La commission française a largement contribué à l'orientation de l'élaboration de la norme ISO 29990, d'octobre 2010, relative aux services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelle pour les exigences de base pour les prestataires de services.

Dans son introduction, elle précise les intentions des rédacteurs : « *La présente norme internationale traite principalement de la compétence des PSF<sup>33</sup>, prestataires de service en formation. Elle est destinée à aider les organismes et les individus à choisir un prestataire de services de formation qui répondra à leurs besoins et à leurs attentes en matière de développement des compétences et des capacités. Elle peut également être utilisée pour certifier les prestataires de services de formation* ».

La norme ISO 29 990 précise en 4.6.2. l'évaluation des compétences du P.S.F., la gestion des performances et le développement professionnel :

*Le P.S.F. doit s'assurer que les compétences de chaque membre du personnel ou intervenant, fournissant des services de formation sous son égide, sont évaluées ou revues en fonction de la description du poste, et que les évaluations ou revues sont documentées...*

Il est apparu alors une lacune dans la description des activités des formateurs, l'identification du processus d'une action de formation permettant de décrire l'activité des acteurs, phase par phase, avec les indicateurs pour la mesure du résultat. L'auteur a pris en charge un groupe de travail, de novembre 2010, début des travaux, à septembre 2012, publication de la norme<sup>3435</sup>, dite « *processus de formation* ». Son introduction indique clairement ses objectifs :

### *Introduction*

*Les différents acteurs liés à la formation professionnelle ont, par la Commission Générale de normalisation, pris la décision de modifier le paysage des normes françaises du domaine. Le groupe de travail a constaté que les normes existantes, à ce jour, se devaient d'être simplifiées et regroupées, en décrivant le processus de réalisation d'une prestation de formation, en visant à répondre aux besoins des acteurs du marché. Les attentes des différents acteurs portent sur l'identification et la qualification des différentes phases du processus de*

---

<sup>33</sup> Prestataires de Service en Formation

<sup>34</sup> NF X 50-769 septembre 2012, Formation professionnelle, Processus de réalisation d'une action de formation, Recommandations/Bonnes pratiques opérationnelles.

<sup>35</sup> L'auteur a été l'animateur du groupe de travail qui mené ces travaux de normalisation.

*formation professionnelle. Ils recherchent les moyens simples et pratiques pour permettre la valorisation des différentes phases du processus dans le cadre de la maîtrise de la qualité au titre de la relation client-fournisseur. Les travaux qui ont abouti à ce document ont permis de mettre en évidence les différentes difficultés rencontrées par les acteurs : Le législateur : développer une approche simplifiée de la démarche qualité en formation professionnelle. Les organismes de formation : outil efficient pour conduire leur démarche qualité sur l'organisation, le service et les intervenants. Pouvoir apporter la preuve de leur expertise et se faire financer l'ensemble de leur prestation au-delà du face-à-face pédagogique. Les financeurs : disposer des moyens de vérifier l'expertise du fournisseur pour financer les différentes phases de la prestation de formation professionnelle. Les intervenants : apporter la preuve de leur expertise. Les donneurs d'ordre (clients) : identifier les caractéristiques, l'expertise, le mode opératoire, la démarche qualité de ses fournisseurs. Les qualitiens : disposer d'un outil pour simplifier la mise en œuvre des normes NF EN ISO 9001 ou NF ISO 29990 dans le cadre de la formation professionnelle.*

*Les réponses apportées sont les suivantes : La simplification du paysage normatif en formation professionnelle (recommandation européenne et contexte national) ; La révision et reconditionnement de normes existantes « vieillissantes » ; L'explicitation de la norme NF ISO 29990 sur la partie du processus de réalisation ; L'utilisation de la norme NF EN ISO 19796-1 pour la rédaction du processus ; La fourniture au marché de la description des phases du processus de réalisation d'une action de formation et sa valorisation ; L'appropriation du processus par l'ensemble des personnes qui ont à prescrire ou mettre en œuvre des formations professionnelles ; La détermination des fonctions liées aux différentes phases et description en termes de compétences associées.*

*Ainsi, il devient aisé de démontrer que telle ou telle phase du processus (ou la totalité) est exécutée dans le cadre de l'organisation, qu'elle fournit effectivement le service attendu et que les personnels qui mènent l'action répondent aux définitions du présent document.*

#### 2.2.5.1 L'I.C.P.F.&P.S.I.

Cet Institut de Certification a pour vocation d'assister les acteurs dans l'identification du profil des professionnels de la formation. Dans ses courriers internes fin 2011 il a fait connaître les informations suivantes :

*« Le métier de consultant, sous toutes ses formes, conseil, formateur..., ne pourra plus s'exercer avec autant de libéralisme que par le passé. Des contraintes majeures se profilent à l'horizon. La DGEFP définit la création du portail confiée à Centre Inffo à l'usage des organismes de formation titulaires d'un numéro de déclaration d'activité. Cela concerne aussi bien les titulaires que les intervenants ».*

Dès 2012, pour figurer dans le cadre du portail à la rubrique démarche qualité, les organismes de formation devront fournir la preuve de l'expertise et de la démarche qualité de son personnel. Le formateur consultant doit pouvoir démontrer la pertinence de l'intervention dans le cadre de la formation professionnelle, à savoir l'expertise, l'ancienneté, le secteur d'intervention, l'activité et la démarche qualité, dont, le cahier des charges, l'offre, le prérequis, la prestation, l'audit ainsi que le lien avec le poste de travail ou l'évolution professionnelle.

L'I.C.P.F.&P.S.I. propose une série de solutions pour traiter les contraintes de justification du professionnalisme du formateur consultant.

**Possibilité n° 01 : utiliser la norme NF X50-769 : « Processus de réalisation d'une action de formation »**

Cette norme définit, dans les phases du processus d'une action de formation, les fonctions et les acteurs, page 10 de la norme.

**2.2 Définition des fonctions et des acteurs**

*Chaque phase du processus de réalisation d'une action de formation nécessite de définir des fonctions qui sont accomplies par des acteurs, afin de permettre de maîtriser les expertises correspondant aux différentes exigences. Un acteur peut remplir plusieurs fonctions.*

*Note : l'identification des capacités à mettre en œuvre des activités/fonctions se réalise suivant les cas du salarié permanent : le contrat de travail, la définition de fonction et la convention collective ; ou l'intervenant vacataire ou indépendant : les diplômes, les titres, la validation des acquis professionnels, la validation des acquis par l'expérience, les certifications.*

*Les définitions présentent l'activité et l'acteur est la personne en capacité de mettre en œuvre l'activité.*

### **Possibilité n° 02 : être salarié permanent d'un organisme de formation**

Il convient de disposer d'un contrat de travail, d'une définition de fonction correspondant à la convention collective.

### **Possibilité n° 03 : être non salarié permanent (vacataire, TNS, portage) d'un organisme de formation**

Dans ce cas il doit démontrer son expertise sur son activité (formateur, mentor, consultant formateur, ingénieur...) son secteur d'intervention (marketing, langue, 'informatique, qualité...) ainsi que son identité et sa moralité (extrait de casier judiciaire, CNI<sup>36</sup>, passeport, carte de séjour)

Nota : les diplômes, les titres la VAP, la VAE<sup>37</sup>, doivent correspondre à l'expertise aussi bien pour l'activité et que pour le secteur d'intervention. Il faut donc que la personne physique dispose d'une double reconnaissance.

### **Possibilité n° 04 : être certifié I.C.P.F.&P.S.I.**

Les possibilités existantes sont les suivantes 1) L'auto proclamation par le CV, mais la validité du document est souvent remise en cause, 2) La certification par le client, les démarches multiples à réaliser et pas reconnues par tous. Seule la certification I.C.P.F.&P.S.I. reconnaît, en tierce partie, en fonction des indicateurs : l'identité et la moralité (l'extrait de casier judiciaire vierge) ; l'activité (le conseil, l'ingénierie, le formateur, l'audit...) ; le secteur d'intervention (le marketing, l'informatique, la gestion du temps...) ; l'ancienneté : l'accès à la profession, plus de cinq ans et plus de 10 ans ; les engagements : qualité et déontologique.

I.C.P.F.&P.S.I. a pris la décision de proposer plusieurs réponses opérationnelles : Certification – Formation à la certification – Formations certifiantes.

---

<sup>36</sup> Carte d'Identité Nationale

<sup>37</sup> Validation des Acquis par l'Expérience

L'Institut de Certification des Professionnels de la Formation et de Prestations de Service Intellectuel accorde une certification de personne physique, dans le cadre de l'identification des paramètres comme : l'attitude (l'état d'esprit) ; le comportement (le savoir être) ; les connaissances (le savoir) ; les compétences (le savoir-faire) ; la motivation (vocation) dans le but de permettre une identification des acteurs pour simplifier la relation client-fournisseur, dans le cadre de la démarche qualité organisée par les normes ISO 9000.

## 2.2.6 La représentation et l'action des syndicats professionnels

Les différentes représentations syndicales professionnelles se sont saisies de la problématique de la définition des activités des professionnels de la formation. Cette information est généralement portée dans le cadre de missions d'études, de rapports annuels, de congrès et ou de manifestations spécifiques. Le choix des représentations professionnelles a été fait selon deux critères : les représentations historiques et celles qui ont produit des travaux sur le sujet.

### 2.2.6.1 Syntec

*Syntec représente les sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil. A ce titre il participe à la définition des activités professionnelles du consulting. L'activité de formateur consultant est liée pour la partie consulting à ce type de définition*

Extrait du rapport annuel Syntec Conseil 2008-2009.

Initié au printemps 2007, sur la base d'une proposition de l'UNI (équivalent italien de l'AFNOR), le projet de norme européenne sur le conseil en management, a fait dès son origine l'objet de clivages importants. Syntec Conseil en Management et ses homologues dans de nombreux pays européens (Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Grèce, Portugal...) présentent une approche qui s'oppose en des points majeurs à la vision d'autres associations plus focalisées sur la personne du consultant que sur les entreprises de conseil. Le syndicat est activement impliqué dans la « commission miroir » française et dans les discussions au niveau international pour veiller, en coordination avec les institutions qui partagent ses vues, à l'élaboration d'une norme qui soit orientée sur la relation entre société de conseil et société cliente, et non sur les compétences et aptitudes individuelles des consultants. Syntec préconise une interface ouverte préservant aux sociétés de conseil leur liberté d'organisation et de positionnement, plutôt qu'un ensemble de règles plus ou moins figées à visée de certification

et rédigée dans l'esprit de promouvoir la profession. Il propose de fournir aux clients potentiels quelques points de repères génériques, plutôt que dans l'esprit de prescrire et d'imposer des règles que d'aucuns pourraient juger arbitraires et contraignantes.

**Commentaires :** Syntec, le syndicat des organismes de consulting, ne s'intéresse pas aux : « *Compétences et aptitudes individuelles des consultants* ».

#### 2.2.6.2 Fédération Nationale des Chambres Professionnelles du Conseil (F.N.C.P.C., ex-UFARCO)

Les « *associations régionales de conseils* » fédérées par la F.N.C.P.C. tendent de plus en plus à devenir des « *chambres professionnelles régionales de conseils* ». Cette évolution, acquise pour certains, depuis 2006 ou 2007, se généralise actuellement et s'inscrit dans l'avenir de toutes ces structures. Elle traduit plusieurs volontés, celle de mettre fin à l'ambiguïté qui faisait que ces associations étaient parfois perçues comme des réseaux d'affaires, alors qu'elles ont toujours été des mouvements professionnels centrés sur la promotion et le développement du métier. Elles assument une mission de représentation, d'information, d'accompagnement, non seulement envers leurs adhérents, mais également auprès des ressortissants de la profession. Depuis toujours, en effet, les associations régionales, désormais chambres régionales, jouent un rôle d'appui, en particulier envers les consultants entrants. Ces associations constituent une structure cohérente et compétente pour la professionnalisation des consultants. Elles renforcent, en particulier dans ce dernier cadre, sur la base d'une identité cohérente et affirmée, les partenariats avec les institutions intervenant dans le champ du conseil.

Si pour des raisons de lisibilité, le sigle « *UFARCO* » est maintenu, il s'agit désormais d'une fédération des chambres professionnelles régionales de conseils. Les matérialisations statutaires de cette évolution seront proposées aux structures adhérentes lors d'une assemblée générale ordinaire, le 23 mars 2008.

### 2.2.6.3 C.P.C. Provence

La Chambre Professionnelle du Conseil Provence est une association, loi 1901, créée en 1985 (à l'origine sous le nom de Grand Delta Conseils). Elle est membre fondateur de la Fédération Nationale des Chambres Professionnelles du Conseil (F.N.C.P.C., ex-UFARCO).

Elle rassemble actuellement une centaine d'adhérents (consultants solos ou cabinets de conseil), dont nombreux sont des néo-consultants indépendants, c'est-à-dire des personnes ayant créé, de manière autonome, leurs propres activités de conseils, il y a moins de deux ans.

Dans le cadre de sa mission de professionnalisation des consultants de la région, la C.P.C. Provence a réalisé, en juin 2009, une enquête auprès de ses adhérents, qui met en exergue des besoins de formation et de développement de compétences. Il apparaît, tout particulièrement de la part de néo-consultants, tels que définis ci-dessus, une demande récurrente d'une action de formation destinée à leur permettre d'améliorer leurs techniques de vente de prestations de conseils.

### 2.2.6.4 I.S.Q. (ex OPQC)

ISQ Qualification des services intellectuels, organisme de certification des consultants, cet organisme accorde ses labels à des personnes morales, (les sociétés, les professions libérales), car selon cet organisme une qualification ne peut être accordée à un consultant individuellement (personne physique), car le niveau d'intervention d'un consultant est pleinement lié à son environnement<sup>38</sup>.

### 2.2.6.5 Arc Ouest

Organisation professionnelle de consulting affiliée, elle a mené des travaux destinés à structurer la profession par l'identification des activités du consultant, sous le contrôle de la D.R.I.R.E<sup>39</sup>. et pour le compte de la Fédération Nationale des C.P.C.

---

<sup>38</sup> Source OPQCM, 6 rue Louis Pasteur, BP 124 92106 Boulogne Billancourt CEDEX ; 01 46 99 14 55  
[www.opqcm.onorg](http://www.opqcm.onorg)

<sup>39</sup> Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

*Les dernières décennies ont été marquées par une progression sensible du recours au conseil par les entreprises et plus généralement par les organisations de tous les secteurs d'activité.*

*Pour plus de 90 % d'entre elles, l'appel au conseil a été déterminant dans la performance commerciale de leurs projets en considérant un retour d'investissement nettement positif. Nous ne pouvons que nous en réjouir.*

*Dans ce contexte porteur, la profession s'organise en Pays de la Loire au sein de la chambre professionnelle Arc Ouest – association ouverte aux professionnels du conseil en management.*

*En s'engageant à adopter une démarche de professionnalisation exigeante, les consultants et les sociétés de conseil, qui y adhèrent, visent l'excellence de leurs pratiques, de leurs méthodes et de comportements dans l'exercice de leur métier.*

*Au-delà des progrès permanents des compétences, la chambre professionnelle Arc Ouest démontre la valeur ajoutée apportée à 'la compétitivité pérenne des entreprises, en s'inscrivant comme un acteur au service du développement économique et social de la Région Pays de la Loire.*

*Alain Richeux, président de l'Arc Ouest*

#### 2.2.6.6 F.F.P

La FFP est le syndicat professionnel qui représente les organismes privé de formation, elle est membre du MEDEF et de la CGPME, la Fédération de la Formation Professionnelle (née en 1991 de la fusion des trois syndicats Unorf, CNS-For et Syntec Formation), assure la promotion et la représentation des organismes privés de formation.

Le 18 juin 2010, la F.F.P. a organisé une manifestation importante, regroupant plus de 300 professionnels de la formation, sur le thème « *Rencontres de la formation professionnelle : la qualité en mouvement* ». Témoin et acteur de cette réunion, l'auteur a pu constater le souci constant énoncé par les participants, notamment les organismes de formation, de ne pas pouvoir commercialiser leurs activités au-delà de la simple prestation de face-à-face pédagogique. Les divers intervenants ont pu exposer leurs soucis économiques, de voir leurs expertises qui se situent en amont du face-à-face pédagogique, c'est-à-dire le conseil, l'ingénierie et celles qui se situent en aval, à savoir l'assistance et le suivi, financés par le budget habituel de la formation professionnelle.

Jean Wemaëre, président de la F.F.P. a déclaré, dans le cadre de cette réunion professionnelle : « *Cet engouement a démontré, une nouvelle fois, à quel point la qualité de la formation professionnelle est un enjeu fort pour les années à venir. C'est en effet un chantier permanent pour la F.F.P., qui voit notamment les attentes des commanditaires publics et privés être, dans ce domaine, de plus en plus fortes et interroger régulièrement les pratiques des professionnels du secteur. Pour l'individu, de plus en plus acteur de son parcours professionnel, c'est lui donner les moyens de sa mobilité et de son employabilité. C'est aussi faire en sorte d'assurer à chacun l'équité dans l'accès à la connaissance et limiter la fracture du savoir.*

*L'économie ne cesse de poser de nouveaux défis. Les organismes de formation doivent apporter les réponses au développement des compétences nécessaires aux entreprises, aux organisations et aux personnes.*

Dans le cadre des contributions apportées aux travaux de normalisation de l'AFNOR, Madame Marie-Christine SOROKO, secrétaire général de la F.F.P., a présenté, lors de la réunion du 7 octobre 2009, une enquête réalisée auprès de 72 organismes de formation, sur le thème : « *Les leviers pour plus de qualité dans la formation professionnelle* ». À la question : « *Selon vous, comment faudrait-il agir pour produire plus de qualité au sein de votre organisme ?* ». Les réponses citent le développement des compétences de formateurs, notamment sur les approches de l'outil, 46 %. Ainsi que la mise en valeur auprès des commanditaires l'ingénierie de formation, 31 %.

Le commentaire qui s'impose est de mettre en évidence, que le souci de cette organisation syndicale est bien de voir les organismes de formation développer leurs expertises auprès de leurs clients.

#### 2.2.6.7 SYCFI

Le SYCFI est un syndicat professionnel, issu de la fusion le 5 décembre 2010 du SICFOR (Syndicat des Indépendants Consultants et FORMateurs) et de la FCF (Fédération des Consultants Formateurs).

Il rassemble des professionnels ayant une activité prépondérante dans les domaines de la formation professionnelle et/ou de l'accompagnement et/ou du conseil, et qui exercent dans une posture d'indépendant. Chaque adhérent est obligatoirement signataire de la charte déontologique. L'objectif de ce syndicat est clairement exprimé par son président Lionel Soubeyran dans son message délivré lors des premières assises du consultant formateur, du consultant indépendant à la Cité des Sciences et de l'Industrie, le 10 juin 2010. Il présente la situation :

*Il était grand temps ! Il était grand temps que les consultants formateurs indépendants se réunissent pour manifester publiquement leurs 40 ans de présence sur la scène de la formation professionnelle. Et ce pour au moins deux raisons, d'une part car le métier de consultant formateur indépendant existe, qu'il est pratiqué quotidiennement et que nous devons le faire savoir et d'autre part, parce que les évolutions récentes de notre environnement professionnel sont porteuses de menaces qu'il nous faut juguler, mais aussi d'opportunités qu'il nous faut saisir...*

*Après la loi du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle, les plus anciens parmi nous ont inventé le métier de consultant formateur indépendant. Dès 1981, ils se sont regroupés au sein de la CSFC – la Chambre syndicale des formateurs consultants – se sont dotés d'un code de déontologie, ont progressivement modélisé leurs réponses spécifiques aux problématiques de la formation professionnelle des adultes et ont élaboré les critères de leur propre professionnalisation.*

Il poursuit en rappelant la définition du métier et le déficit d'image qu'il porte :

*C.F.I. : un métier à part entière. Chacun d'entre nous a une représentation à peu près claire de ce qu'est un plombier ou un chirurgien et nous voulons croire que vous ne vous tromperez pas d'interlocuteur selon que vous aurez un évier ou une coronaire à déboucher. Il n'en va pas de même pour le consultant formateur indépendant ! Notre métier souffre d'un immense déficit d'image. C'est notamment vrai aux yeux des entreprises qui ne pensent pas toujours à solliciter notre expertise sur des problématiques pour lesquelles nous serions parfois les plus compétents, et la plupart du temps les plus réactifs.*

Il définit également la responsabilité des formateurs eux-mêmes dans sa représentation et son image :

*Mais commençons par balayer devant notre porte. Les représentations du métier par ceux-là mêmes qui l'exercent apparaissent multiples. Nous nous présentons comme consultants, ou formateurs, ou Consultants Formateurs, ou Formateurs Consultants, ou consultants en formation !... Et la liste n'est pas limitative. Un client n'y retrouverait pas ses petits !*

*Les raisons de ce foisonnement d'images sont multiples elles aussi ; nous vous en soumettons trois : 1) ce métier est souvent une 2<sup>e</sup>, voire une 3<sup>e</sup> partie de carrière, 2) nous venons d'horizons extrêmement divers, porteurs d'expériences professionnelles variées 3) nous y entrons soit par l'expertise du formateur, soit par celle du consultant ; notre représentation du métier et notre style d'exercice en sont influencés, en conséquence, nos champs d'interventions, tout comme nos approches et outils pédagogiques couvrent un très large spectre.*

*Tout ceci donne cet effet « patchwork » à une profession pourtant fondamentalement cohérente à y regarder de plus près.*

*Alors, qu'est ce qui fait que nous pouvons nous reconnaître comme pairs ? Trois choses au moins : UNE COMPÉTENCE, UNE POSTURE ET UNE ÉTHIQUE...*

*La reconnaissance de notre profession et de notre posture professionnelle spécifique par l'environnement de la formation professionnelle renforcera la crédibilité de chacun d'entre nous face à nos clients.*

*Je veux vous offrir, en conclusion, cette citation de Ralph W. Emerson qui qualifie bien l'état d'esprit du consultant formateur indépendant : « N'allez pas où le chemin peut mener, allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace. »*

Lors de la conclusion de cette journée de travail, Patrick Gravé de l'université du Havre, a exposé une synthèse relative à la professionnalisation du formateur consultant indépendant. A ce titre, il a rappelé et commenté les éléments suivants concernant le métier de formateur consultant indépendant : *faire le bilan des savoirs sur le FC ; connaître finement les réalités socioprofessionnelles des FC ; approfondir la connaissance sur les dimensions et composantes de l'identité du formateur consultant ; faire (re)-connaître le F.C. aux partenaires.*

Le président du SYCFI, Lionel SOUBEYRAN, à la suite de la réunion concernant les assises des formateurs consultants indépendants, a fait parvenir un message visant à rappeler les exigences de la législation à l'ensemble des formateurs consultants :

*Formateurs-consultants : préparons-nous à : « justifier de nos titres et qualités » (art. L6352-1 du Code du travail).*

#### 2.2.6.8 C.S.F.C.

Historiquement la CSFC est le syndicat le plus ancien de l'univers des formateurs consultants. Depuis 1982, les Chambres Syndicales des Formateurs Consultants (C.S.F.C.) considèrent comme essentiels « *Le développement de la qualité de la formation et les libertés de création, d'expression et l'indépendance de pensée et d'action des formateurs.* »

Il porte l'idée commune aux organisations professionnelles de la nécessité de la maîtrise de la démarche qualité et de la déontologie professionnelle.

*« Tout formateur consultant, adhérent à la C.S.F.C., s'engage à respecter la CHARTE DÉONTOLOGIQUE et la CHARTE QUALITÉ PROFESSIONNELLE de la formation et du conseil en formation dont les principes sont énoncés ci-après : la **charte déontologique** défend les principes éthiques ; la **charte qualité professionnelle** énonce les critères de professionnalisme. ».*

#### **La charte déontologique :**

**ÉTHIQUE** : exerce son activité en étant responsable et indépendant dans le respect des valeurs et usages de la profession ;

**LÉGISLATION** : connaît et respecte la législation en vigueur ;

**MISSION** : accepte seulement les missions qui entrent dans son champ de compétences et qu'il est capable d'assurer avec professionnalisme ;

**RESPONSABILITÉ** : assume, outre sa responsabilité personnelle, celle des cotraitants et collaborateurs ;

**EFFICACITÉ** : élabore des actions qui tiennent compte des contraintes socio-économiques, des besoins des clients, et de l'attente des objectifs ;

**ÉVALUATION** : fait évaluer ses actions en fonction des modalités contractuelles, intègre les observations des acteurs concernés, en remet la synthèse au client ;

**CONFIDENTIALITÉ** : applique la règle absolue du secret professionnel dans le cadre de sa mission ;

**FACTURATION** : veille à établir le juste rapport qualité prix de sa prestation ;

**ARBITRAGE** : en cas de différend, s'efforce de rechercher une solution amiable. Propose si nécessaire un arbitrage par la Chambre syndicale ;

**SOLIDARITÉ** : fait la preuve de solidarité, coopère avec ses collègues et facilite leur intégration dans la profession ;

**IMAGE DE MARQUE** : donne une image valorisante de la profession ;

**RAYONNEMENT** : participe au développement de la notoriété de la CSFC. Fait connaître et respecter les principes de la **CHARTÉ DÉONTOLOGIQUE** et de la **CHARTÉ QUALITÉ PROFESSIONNELLE** du **FORMATEUR CONSULTANT** et **CONSEIL** en **FORMATION**.

### **La charte qualité :**

Le formateur consultant, membre de la C.S.F.C. :

- \* Fait preuve de **rigueur** et de **savoir-faire** dans tous ses actes professionnels ;
- \* Consacre le temps et les moyens nécessaires à sa **formation** et à son **perfectionnement**, ainsi que pour ses collaborateurs ;
- \* Se donne les moyens de mener avec pertinence les **phases de l'ingénierie de la formation** : maîtrise l'analyse de la demande ; cerne les objectifs de l'entreprise ; détecte les besoins des personnes à former ; conçoit et/ou applique le cahier des charges ; certifie la validité des acquis ;
- \* Est capable d'effectuer un **audit** et un **diagnostic** dans sa spécialité en établissant les **recommandations** qui s'imposent ;
- \* Tient compte des **normes en vigueur** ;
- \* Maîtrise un éventail de **méthodes et moyens pédagogiques** pour le développement de son activité, notamment ceux qui favorisent l'interactivité ;
- \* Conçoit ou choisit des **supports pédagogiques** adéquats ;
- \* Cite ses sources, **respecte la propriété intellectuelle**.

**« Le formateur consultant refuse les missions pour lesquelles il lui est impossible de respecter les principes de la CHARTÉ DÉONTOLOGIQUE et de la CHARTÉ QUALITÉ PROFESSIONNELLE. »**

## 2.2.7 Les études sur les motifs d'achat des clients

Les acteurs du marché de la formation professionnelle ont mené des analyses pour comprendre les motifs d'achat des clients.

Centre Inffo<sup>40</sup> conduit régulièrement des études pour déterminer les tendances d'actualité pour les achats de formation par les entreprises. En mars 2012, la synthèse de l'étude fournit comme informations que les entreprises ont répondu au questionnaire dans les conditions d'enquête conduite par Centre Inffo dans le cadre de la matinée d'actualité « Formation : ce qu'achètent les entreprises, en 2012 », du 25 février au 13 mars 2012, avec deux objectifs principaux : 1) disposer de matériaux d'actualité sur les besoins en formation des entreprises ; 2) connaître les pratiques d'achat de formation des entreprises.

Le périmètre de l'enquête est de 125 entreprises. Elles ont répondu au questionnaire : 7,14 % entreprises du secteur public et 83,33 % d'entreprises du secteur privé.

Les points les plus importants de cette étude présentent que le cœur du métier est toujours prioritaire dans les stratégies formation. Pour 80,95 % des répondants, le renforcement du cœur du métier est prioritaire. Les obligations réglementaires arrivent en seconde position avec 54,76 % des réponses. Le choix d'action de formations « *sur mesure* » et collectives sont privilégiées par 69,05 % des entreprises. La négociation porte en priorité sur les modalités pédagogiques (47,62 %) et ensuite, sur le prix (45,24 %). Les clauses relatives à la durée de formation (19,05 %) et à l'évaluation (11,9 %) sont peu négociées.

L'expertise métier est la caractéristique qui fait la différence. A la question : « Quelles caractéristiques vous semblent primordiales chez un prestataire de formation ? » 80,95 % des entreprises ont plébiscité l'expertise métier, loin devant les qualités relationnelles (47,62 %) et la réactivité (42,86 %). L'appartenance du prestataire à un réseau national n'est pas au cœur des préoccupations des entreprises ; seules 9,52 % d'entre elles y prêtent attention.

---

<sup>40</sup> Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente.

**Commentaires :**

Les éléments les plus importants pour notre étude font apparaître que les clients sont en fait à la recherche de l'expertise, notamment de la pédagogie, et conduisent leurs décisions à partir d'une réponse favorable sur ce point. Il est observable que cette considération est mobilisée par le fait que la formation revêt un caractère stratégique portant sur le cœur du métier et nécessite une formation de type « *sur-mesure* ».

Le cabinet DCMG<sup>41</sup> a fait réaliser une étude sur les motivations d'achat dans le secteur de la formation conseil par le Cabinet Planète, en 2006.

*Ce sondage a été administré auprès de 200 entreprises d'une taille moyenne de 200 employés.*

*L'échantillon interrogé achète : la formation : 57 % ; le conseil : 23 % ; les études : 20 %.*

La répartition par secteur d'activité se répartit selon les chiffres suivants : 47 % le service ; 37 % l'industrie ; 16 % : le commerce.

Les principaux critères de collaboration avec un prestataire sont abordés par la question : *Quels sont vos critères de collaboration avec un prestataire ? Hiérarchisez par ordre décroissant vos critères de choix de 1 à 8.*

Tableau 1 : Les principaux critères de collaboration avec un prestataire

Selon l'étude de DCMG ce tableau présente les principaux critères de collaboration d'un client avec un prestataire en formation professionnelle.

<b>Rang</b>	<b>Critères</b>	<b>Moyenne</b>
<b>1</b>	<b>La relation de confiance avec le ou les consultants</b>	<b>6,5</b>
<b>2</b>	<b>La compréhension du problème</b>	<b>6,4</b>
<b>3</b>	<b>La méthodologie d'intervention</b>	<b>6,3</b>
<b>4</b>	Le prix	<b>5,7</b>
<b>5</b>	Les références	<b>3,9</b>
<b>6</b>	La notoriété du prestataire	<b>3,1</b>
<b>7</b>	La solvabilité du prestataire	<b>2,6</b>
<b>8</b>	La taille du prestataire	<b>1,6</b>

41 © DCMG Consulting & Training.

Commentaire DCMG : *L'étude aborde un peu plus loin les critères d'établissement de la relation de confiance entre le client et son prestataire. Cependant, il est important de noter que ce classement peut s'inverser dans certains cas. Par exemple, un cas d'audit ou d'étude commandé par une banque ou un comité de direction. Dans ces cas précis, la notoriété et la taille du prestataire pourront remonter en position 1, ceci afin d'évacuer toute contestation des résultats.*

Les actions attendues pour rendre un prestataire performant aux yeux des clients.

*Question posée : D'après vous, un prestataire de formation ou de conseil pour être performant, doit-il :*

*Améliorer en permanence son expertise ? Oui 92 % ; Non 4 % ; NSP 4 %.*

*Analyser en permanence les évolutions et tendances liées à votre métier ? Oui 88.4% ; Non 9.5% ; NSP : 2%.*

*Mettre au point des nouvelles méthodes qui permettent à votre entreprise d'être plus performante ? Oui 80.4% ; Non 14.6% ; NSP : 11.7%.*

Commentaires DCMG :

*Le niveau de performance attendu est extrêmement haut. Notons que la première exigence des clients, améliorer l'expertise, peut être démontrée par la deuxième exigence, analyse des évolutions du métier des clients. Les nouvelles méthodes marquent à nouveau l'importance de l'innovation dans les activités de conseil et de formation. Cette attente est directement liée à la montée de la pression concurrentielle entre prestataires qui provoque, comme sur tout marché, une baisse significative de la durée de vie des produits.*

La capacité d'expression orale et écrite des prestataires.

*Question posée : Pensez-vous que les prestataires expriment clairement leur méthodologie d'intervention : Par oral ? Oui 65.3 % ; Non 28.1 % ; NSP 6.5 % . Par écrit ? Oui 59.8 % ; Non 36.7 % ; NSP 3.5 %.*

*Pensez-vous que les prestataires vous restituent avec fiabilité les problématiques que vous avez exprimées : Par oral ? Oui 78.4 % ; Non 13.1 % ; NSP 8.5 % . Par écrit ? Oui 58.3 % ; Non 23.17 % ; NSP 18.6 %.*

*Pensez-vous que les prestataires s'insèrent dans votre organisation avec harmonie ? Oui 75.4 % ; Non 9 % ; NSP 15.6 %.*

Commentaire DCMG :

*Notons que le taux de NSP (ne sait pas) sur ce chapitre est le plus fort de toute l'enquête. Les interviewés ont du mal à évaluer la qualité d'expression orale ou écrite des prestataires. Encore plus étonnant, 15,6 % des interviewés ne savent pas si les prestataires s'intègrent avec harmonie dans leur organisation. L'évaluation des prestations et la remontée de cette information vers le décideur sont donc un point de progrès important pour les prestataires.*

## 2.2.8 Les indépendants, nouvelle approche de l'emploi

Les formateurs consultants appartiennent à la catégorie des travailleurs situés hors la structure des entreprises. Ils sont pour la plus part indépendants, vacataires employés par les organismes de formation dans le cadre de contrats limités dans le temps, adossés à des missions.

Le statut d'auto-entrepreneur a favorisé en France au développement de l'activité. Dans son article sur : "les indépendants à la périphérie de l'entreprise" THEVENET<sup>42</sup> (2014) nous présente une étude réalisée en Grande Bretagne qui identifie deux paramètres importants : la diversité des typologies de "self-employed" en terme de profil démographique et de projet de vie. La présentation des motivations de cette nouvelle catégorie de collaborateurs externes aux entreprises porte à réfléchir :

*"Car c'est bien aussi de choix de vie dont il s'agit, et pas seulement d'une précarité obligée. L'enquête du RSA nous en montre une grande variété. Les questions du temps de travail ou de sa charge sont secondaires par rapport à l'intérêt, la capacité d'épanouissement et l'autonomie. Nous sommes loin des débats sur la pénibilité, les risques psycho-sociaux et les 35 heures comme uniques horizons de la réflexion sur le travail".*

Nous nous trouvons face à une injonction paradoxale, les formateurs consultants, dans la mesure où ils correspondent dans leur volonté de s'épanouir à l'étude citée précédemment, voient leurs frustrations grandir s'ils ne sont pas en capacité de présenter leurs compétences et

---

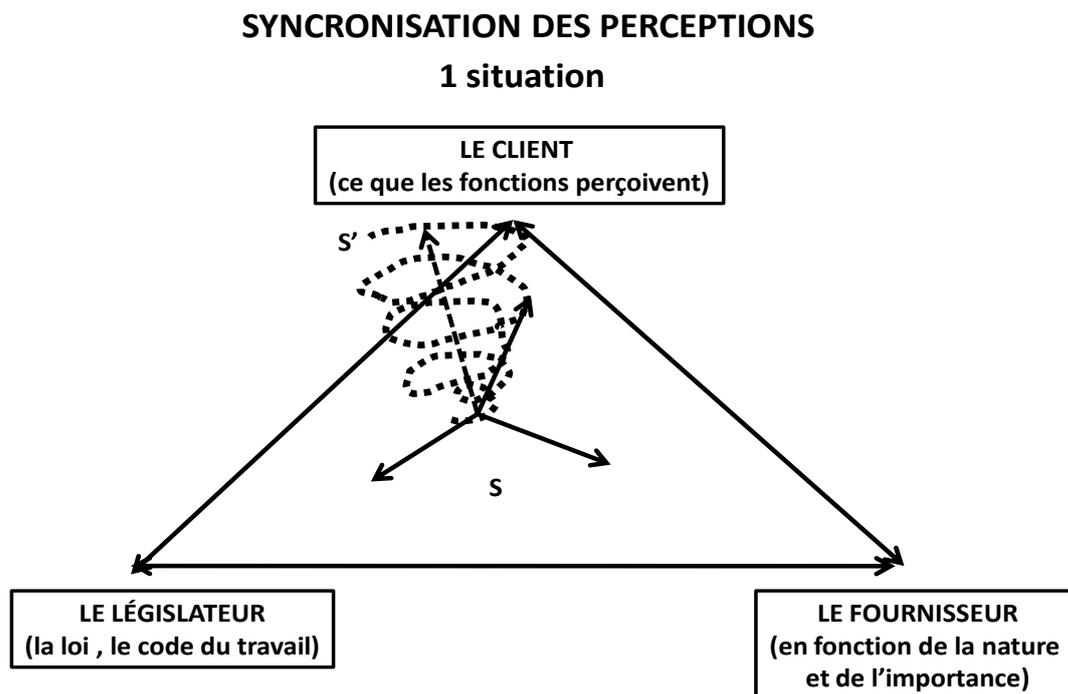
<sup>42</sup> Par THEVENET Maurice, le 23/09/2014 Les indépendants à la périphérie de l'entreprise <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/les-independants-la-peripherie-de-lentreprise-0>

leurs expertises en relation directe avec la problématique du client. Il ne s'agit pas d'un recrutement traditionnel de collaborateur, mais de la mise en place d'un contrat de collaboration.

### 2.2.9 La synthèse de l'état de l'art

La revue de l'état de l'art montre des perceptions différentielles en les principaux acteurs dans la profession, ce sentiment constitue le fondement du travail de recherche. La démarche systémique identifie trois types d'acteur sur le marché de la formation professionnelle qui se définit par des prérogatives, des demandes et des insatisfactions :

Figure 3 La synchronisation des dénominateurs communs (situation)



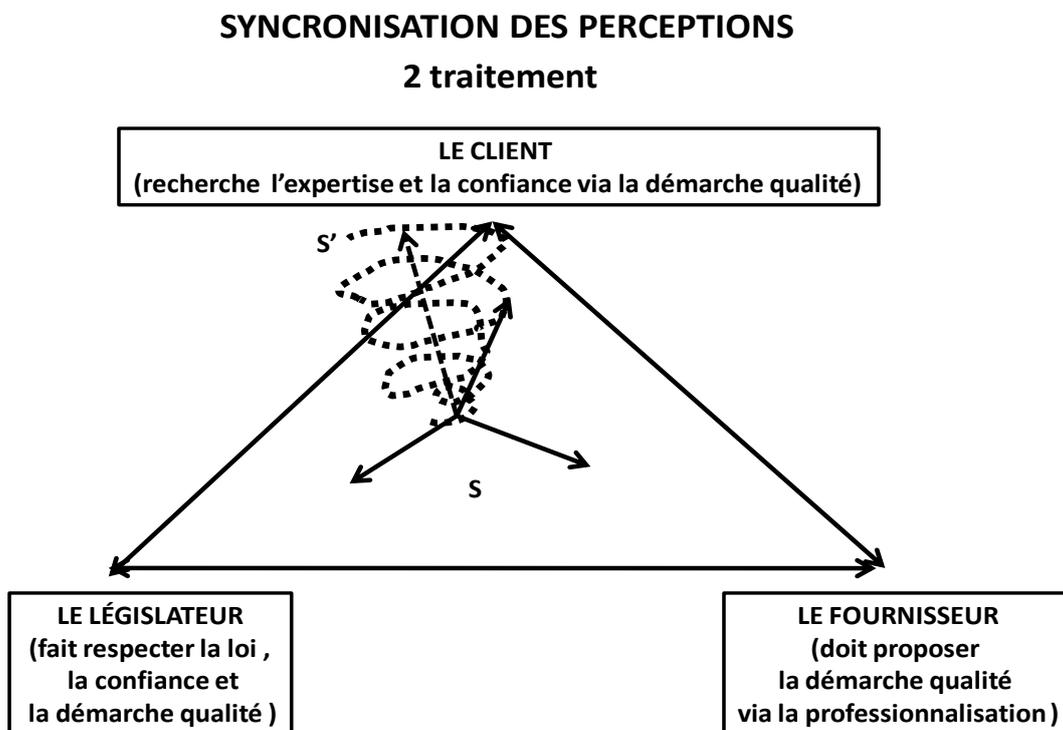
**Le législateur** caractérisé par ses prérogatives d'intervention : les lois spécifiques, le Code du travail et les différentes directives de la DGEFP.

**Le client** défini par ses différentes fonctions : décideur, utilisateur, financeur, influent, prescripteur. **Le fournisseur** qui dans ce cas prend le vocable d'organisme de formation

présente la particularité d'être protéiforme (grand, moyen, petit), mais dans toutes les situations il utilise en son sein un ou plusieurs formateurs consultants. Ce dernier peut sous certaines conditions juridiques être lui-même organisme de formation ou rester simplement sous-traitant.

Ce paysage multiple et différencié est caractérisé par une série de demandes insatisfaites qui ont en commun de stigmatiser l'incompréhension des acteurs dans leur relation. Une simplification ayant pour objectif de mettre en place une communication univoque s'impose. Une analyse complémentaire apporte une information précise sur les différents acteurs, chacun d'entre eux présentant des insatisfactions et des besoins particuliers.

Figure 4 : La synchronisation des dénominateurs communs (traitement)



**Le législateur** fait respecter la loi et trouve les normes existantes confuses et trop nombreuses. Il souhaite disposer de moyens simples pour remplir sa mission, notamment le Code du travail, sur la preuve de l'expertise de l'organisme de formation. Le projet de décret de mai 2015 reprend en détail les exigences liées à la démarche qualité. Sa volonté affichée consiste à développer la confiance dans le cadre de la relation client fournisseur en instaurant la mise en œuvre de la qualité par la normalisation et par la loi.

**Le client** décide son achat sur des critères apportant la preuve de l'expertise de l'intervenant<sup>43</sup>. Une étude internationale<sup>44</sup> démontre le besoin d'identifier séparément l'organisation, la prestation et les intervenants de l'organisme de formation.

**Le fournisseur** par la voix des organisations syndicales constate les difficultés à se faire financer les différentes phases de l'action de formation en dehors du face-à-face pédagogique. Les syndicats des formateurs-consultants quant à eux militent vivement pour faire reconnaître leurs statuts et se professionnaliser.

Cet ensemble dispose des normes françaises sur la formation professionnelle, environ une douzaine et des normes internationales ISO 9001 et 29990 et 10015.

Ces différentes considérations provoquent la décision de s'intéresser à ce marché pour engager des travaux de recherches.

### 2.2.10 Les constats principaux

Le premier constat réalisé est la difficulté des N.F.C. à se commercialiser, le premier réflexe étant de se porter sur les raisons de décision d'achat du client.

Une étude récente démontre que 80 % des clients placent l'expertise du fournisseur au premier rang de leur raison de choix.

La loi, le Code du travail, imposent à l'organisme de formation de prouver son expertise en relation avec la prestation pour démontrer la qualité. Le non-respect de cette disposition entraîne la suppression du numéro de déclaration d'activité, donc l'exclusion du marché.

Les organismes de formation, par leur syndicat (F.F.P.) veulent se faire payer toutes les phases de la prestation de formation.

---

<sup>43</sup> *Etude Centre info op cit Matinée d'Actualité 09 04 2013*

<sup>44</sup> *Etude pour la création de la norme ISO 2990 op cit*

Les syndicats représentatifs des formateurs consultants militent pour la professionnalisation et la reconnaissance du formateur consultant par le respect et la maîtrise de la déontologie et des engagements qualités de la profession.

Tout porte donc à croire que l'épicentre des travaux de recherche concerne la notion de l'expertise et de la qualité dans le sens confiance dans la relation en formation professionnelle par la convergence des attentes et des objectifs des trois acteurs principaux de ce marché, législateur, client, fournisseur.

### 2.2.11 La discussion

La situation peut apparaître comme identifiable, notamment par exemple la DGEFP, après avoir rappelé que le développement personnel et le coaching ont toujours été exclus du champ de la formation professionnelle, porte son action sur la nature même de la formation professionnelle, l'expertise des organismes de formation. Cette action a plusieurs motivations, celle des décideurs politiques qui souhaitent récupérer des fonds afin de former les chômeurs. La mise hors champ de la formation de professionnelle des organismes pour en diminuer le nombre.

Dans le futur portail, Centre Inffo réservera une place pour les organismes de formation en démarche qualité.

Le projet de loi déposé au Parlement sur l'obligation de certification qualité des organismes de formation présente la volonté du législateur de maîtriser la formation professionnelle.

Avant le rappel de la loi, les formateurs et les coaches ne pensaient pas que leurs activités en développement personnel pouvaient être remises en cause et qu'il y aurait moyen de « s'arranger ». À ce jour, il leur est impossible d'obtenir un numéro de déclaration d'activité et lors des contrôles leurs activités sont requalifiées en loisirs. Il faut se souvenir que la formation professionnelle utilise des fonds défiscalisés et que les manipulations s'affectent dans la rubrique fraude fiscale.

Dans le cadre de la prestation de service intellectuel, le terme générique de consultant, de conseil, de formateur... recouvre des compétences très variées, difficilement identifiables à ce jour. Pour le client, la principale conséquence, est un travail supplémentaire. Il doit mener des investigations pour s'assurer de la qualité de la prestation qui lui est proposée, le choix d'un intervenant correspondant à ses besoins se révèle difficile. Les professionnels du consulting, agissant pour leur propre compte ou celui d'un organisme, éprouvent des difficultés pour se définir dans le cadre de leurs activités pour se faire connaître. Le consultant ne peut rapidement se positionner face à un client potentiel dans l'état actuel du marché. Le client choisit souvent le consultant en fonction de sa capacité à convaincre et de son curriculum vitae. Le cabinet de consulting doit à la fois choisir avec pertinence ses intervenants et justifier ses choix auprès de son client. Le marché, dans son ensemble, n'utilise pas systématiquement une démarche qualité dans les services, de charte déontologique... Les consultants qui en adoptent une éprouvent des difficultés à faire valoir celle-ci.

Une action d'identification des connaissances, des compétences, en un mot, du professionnalisme des consultants s'avère indispensable pour satisfaire aux exigences des clients.

#### **Du point de vue du formateur consultant :**

Le cadre, sur le marché de l'emploi ou en situation de reconversion dans son entreprise, ne sait pas comment faire pour reprendre confiance en lui ; identifier son expertise et donc son offre ; mettre en œuvre une stratégie de mise sur le marché ; créer une activité économiquement rentable et enfin de pouvoir vivre de l'activité de formateur consultant.

#### **Du point de vue social :**

Les entreprises, depuis plusieurs années, ont pris la mise en préretraite ou licenciement des cadres comme variable d'ajustement économique, mais cette situation crée une double contrainte paradoxale qui est représenté par la perte de connaissance, d'expérience, de savoir-faire, d'où la création d'un besoin d'expertise pour les entreprises qu'il faut satisfaire. Les difficultés pour les cadres exclus de valoriser leur expertise pour la mettre à disposition du marché, d'où la création d'une offre potentielle qu'il faut identifier et faire connaître.

#### **Du point de vue du législateur :**

Le législateur, de tout temps, a pour responsabilité d'agir sur la montée du chômage. En ce qui concerne celle des cadres, il lui est impossible d'appliquer les règles habituelles de motivation, de qualification, de formation ponctuelle, de mise à niveau, etc. du fait que ce type de situation à traiter est structurel.

Les nouvelles mesures prises, dans le but de simplifier et faciliter la création d'entreprise, apportent aux cadres qui souhaitent se transformer en consultant une réponse strictement administrative. Il reste à traiter l'essentiel, celle de la transformation intellectuelle et technique du cadre en consultant. Le discours habituel, qui consiste à affirmer : « *Vous étiez cadre, vous savez manager, vous savez parler au public, vous savez organiser des réunions..., vous pouvez donc être consultant, d'ailleurs vous l'êtes déjà* », donne aux cadres un faux message du métier, qui a pour effet immédiat de générer une frustration et un stress. Cette stimulation intellectuelle laisse à croire une réalité inexistante, car elle ne permet pas d'aborder les attentes du marché, telles que les entreprises clientes le souhaitent et en ont besoin.

#### **Du point de vue du marché :**

Les consultants en place ne voient pas d'un très bon œil l'arrivée de concurrents. Les grands cabinets de consulting ont pour habitude de capitaliser sur les jeunes diplômés en début de carrière. Les autres cabinets ont des difficultés à identifier le profil de ces nouveaux arrivants sur le marché pour être en capacité de les commercialiser. Le gouvernement cherche les moyens pratiques de remettre en activité ces profils très difficiles à faire embaucher.

#### **Les points de capitalisation :**

Les défauts constatés des cadres en recherche d'emploi ou de réorientation (trop âgés, trop chers...) deviennent des qualités pour exercer des activités de consulting. Le législateur met à disposition des moyens pour financer les formations de reconversion. Les observations disponibles sur le marché concernant des cadres d'entreprise ayant réussi leur reconversion de consultant permettent de capitaliser sur ce retour d'expérience. Les dispositifs pédagogiques de formation professionnelle ainsi que les pratiques de restructuration de la personnalité fournissent des résultats significatifs. Les besoins des entreprises en prestation de service intellectuel se développent de façon significative dans les périodes de crise.

## Conclusion :

La conclusion de cette discussion fait apparaître que les différents acteurs de l'univers de la formation professionnelle sont tous d'accord, mais ils expriment de façon différente leurs points de vue et seulement en fonction de leurs schémas culturels et leurs systèmes de valeurs.

Les éléments essentiellement traités par chacun des acteurs sont :

**L'expertise du fournisseur** qui doit être au meilleur niveau et correspondre au champ d'activité du contrat

et

**Le climat de confiance** nécessaire, l'indispensable dans le cadre de la relation client fournisseur par la qualité.

L'expertise du fournisseur, représentée par le formateur consultant, elle est, , formellement rappelée comme une obligation légale par le législateur dans le cadre du Code du travail. Les diverses dispositions réglementaires, rappelées par les organisations professionnelles aussi bien celles des organismes de formation que celles des formateurs consultants comme présentant un caractère indispensable et fondateur de l'action professionnelle. L'expertise est nommée formellement par les clients comme axe principal de leurs demandes.

Le climat de confiance dans la relation client fournisseur n'est pas traduit de la même façon par les protagonistes et ce en fonction de leurs cadres de références et de leurs schémas socioculturels. Le législateur met l'accent sur la démarche qualité, la normalisation via l'AFNOR, dont la raison d'être est de permettre le développement du climat de confiance par la normalisation. Les organisations professionnelles mettent en évidence, par des chartes. La dimension confiance que doit revêtir la relation client fournisseur. Les clients l'expriment enfin de façon variable dans le cadre des enquêtes de satisfaction de la relation client fournisseur, mais ils considèrent que c'est un préalable dans sa relation avec un fournisseur.

## 2.3 La revue de littérature

Pour ces travaux de recherches, nous avons considéré la revue de littérature comme étant l'expression des experts par leurs publications de toutes sortes sur les sujets traitants des domaines de la commercialisation en général et de la vente des services en particulier.

### 2.3.1 Comment appliquer les pratiques du marketing et de la vente à la formation professionnelle ?

Pour mener l'état de l'art et la recherche bibliographique, la ligne directrice choisie est celle d'un N.F.C. qui voudrait se lancer dans l'activité, qui est à la recherche d'informations pour pouvoir se commercialiser et vivre de son expertise.

Les axes de travail sont la législation d'origine, celle de l'actualité ainsi que la définition et la représentation du métier. Ces deux points sont traités dans le cadre du chapitre sur l'état de l'art.

Pour le N.F.C. sa réflexion sur sa commercialisation se construit inmanquablement par une approche marketing, son action commerciale et la mise en œuvre correspondante. Le premier réflexe est de considérer que le consultant est un produit marketing, ce qui peut provoquer un blocage psychologique et un refus de rentrer dans cette démarche. Le constat réalisé par l'auteur sur le terrain de l'enseignement à la commercialisation des activités de consulting (cinq ans dans quatre instituts, soit plus de 750 stagiaires) porte sur la nécessité de dissocier la personne (le consultant) de la prestation (activité). D'évidence ce dont le client a besoin est représenté par la prestation, plus précisément par les effets générés.

La prestation du consultant est donc à la rencontre des trois formes de marketing suivantes :

- 1) **Le marketing de service**, avec comme particularité la mise en œuvre des facultés intellectuelles du prestataire,
- 2) **Le marketing B to B** avec toutes les contingences liées à cette activité, notamment le dispositif dit de « *mode affaire* »,
- 3) **Le marketing de l'innovation** en prenant en compte les phénomènes de création de la prestation à caractère unique et novateur

La recherche est orientée sur les éléments d'information existants sur la formation à la vente pour établir l'existant et les ressources possibles pour le N.F.C. qui ne disposerait pas de la culture commerciale utile pour commercialiser son activité.

Il faut établir l'existence d'informations spécifiques et de travaux de recherches dans le domaine.

Les compétences et le goût personnel des N.F.C. les portent-ils surtout dans le schéma couramment répandu : se vendre, faire de la vente, prospecter pour trouver des clients, etc. ? La documentation à disposition permet-elle à un N.F.C. de se positionner avec succès dans la démarche commerciale ?

La recherche documentaire doit se porter sur les moyens et les pratiques existants qui sont les guides d'orientation de l'activité du consultant. L'analyse des guides, ouvrages de toute nature qui ont pour vocation de définir la mise en œuvre de l'action du consultant, doit permettre de mener une réflexion sur les aspects opérationnels de l'accession aux activités professionnelles du N.F.C.

Les caractéristiques de praticité et de réalisme doivent être prises en compte en priorité.

#### 2.3.1.1 Le formateur consultant devenu vendeur, inaccessible phantasme ?

Le N.F.C., dans un réflexe basique, se retourne vers les informations existantes dans le domaine de l'édition sur la vente en général, les ventes à caractère spécifique, l'approche du métier de formateur consultant et de consultant. Il se présente à lui une lecture abondante qu'il convient d'analyser pour en déterminer la pertinence du point de vue de ses objectifs commerciaux.

, , Dans le cadre de la revue de littérature l'auteur a dénombré plus de 50 ouvrages sur l'action commerciale et la vente, sans comptabiliser les cours de vente qui circulent sur le net. Le N.F.C. peut, à juste titre, se sentir perdu devant autant d'abondance d'informations. À la lecture de ces ouvrages il apparaît la possibilité de mener une triangulation pour les classer et mesurer l'apport qu'ils ont pour favoriser l'apprentissage de la vente. Les axes d'analyse choisis sont les suivants : Quel mode de rédaction est-il utilisé ? À quel style de vente, pour

quel type de marché l'action de vente répond-elle ? Quelle est la notoriété de l'auteur ? Quels sont les points clés de la démarche de l'auteur ?

En conclusion, quels sont les apports pour nourrir la posture commerciale du N.F.C. « *Apprenez bien votre métier avant que le client ne vous l'enseigne ; non seulement cela vous permettra de vous sentir bien dans votre peau devant lui et maître de la situation, mais en plus il n'est pas un bon professeur car il ne peut que vous punir*<sup>45</sup>. » (P. 4).

Le N.F.C se trouve, s'il souhaite appréhender la vente, devant un très grand choix d'ouvrages. La situation idéale serait de ne prendre en compte que les parties qui concernent son activité.

Le premier axe de discussion, sur les clés que les ouvrages pourraient fournir au N.F.C, est symbolisé par les livres qu'il est possible de qualifier d'historiques. Ils ont été rédigés, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. Nous retiendrons les auteurs emblématiques : Dale Carnegie, école de vente créée, en 1912, Heinz Goldman développa la société de formation et de conseil Mercuri Goldman, dans les années 1950 et influença la création de l'école Rank Xerox, et Marcel Chapotin, un français, pionnier de la formation à la vente dans les entreprises, dans les années 1950 – 1960.

Il est possible au N.F.C. de se forger, à la lecture des principes évoqués chez ces trois auteurs, un état d'esprit correspondant au marché B to B, du service compatible avec les règles de marketing de l'innovation.

Dale Carnegie est le principal auteur américain sur les règles et les techniques de vente, notamment par l'intermédiaire de son directeur des cours de vente<sup>46</sup>, dans le premier chapitre il écrit p. 25 : « *s'étant rendu compte que je ne savais pas vendre ils m'ont nommé directeur des ventes* ». *Il est certain que ce raisonnement a obligé WHITING P. H. à apprendre la vente et à mener des expérimentations, « je lus des livres sur la vente... »*. La vente peut s'apprendre.

La technique, indiquant au plus près la démarche de Carnegie, se trouve dans le chapitre 4 de son livre de référence : *Comment se faire des Amis*, page 75. Pour illustrer le propos, pour être partout le bienvenu, il est écrit : « *Voulez-vous gagner les sympathies ? Soyez aimable.*

---

45 CHARLOT D'AMART J. et al., *Guide professionnel de la vente*, France : Techniplus, 1989, 221 p.

*Oubliez-vous. Pensez aux autres. Vous vous ferez plus d'amis en deux mois en vous intéressant sincèrement aux autres que vous ne pourriez en conquérir en deux ans en vous efforçant d'amener les autres à s'intéresser à vous. »*

La démarche de GOLDMAN H. (1956, p. 9) qui fut le grand spécialiste de la vente, présente la vente sous un éclairage particulier <sup>47</sup> : « *On ne vend jamais une marchandise telle quelle, mais une idée – l'idée des services qu'elle peut rendre... peu d'achats ne sont basés que sur des raisons d'ordre pratique... En général, le prix ne joue pas un rôle décisif pour qu'une vente réussisse ou non.* » Cette idée devrait être reprise par les formateurs.

Il précise que dans le cas du marketing de l'innovation : GOLDMAN H. (1956, p. 35) « *Les nouveautés techniques ou autres n'ont, en général, qu'une chance de succès. Elles doivent être présentées comme une simplification et non comme un changement.* »

La vente forcée fut développée aux USA et ensuite en France. GOLDMAN H. (1956, p. 41) nous informe : « *On vit apparaître le règne de la vente forcée... On avait l'idée fixe que le vendeur idéal doit être un homme qui peut tout vendre à tous... Les clients n'avaient qu'à se protéger aussi bien qu'ils le pouvaient. Le vendeur était dressé pour la vente agressive.* » Le déroulement de ce type de vente est systématique, MACHURET (1993, p. 283) : « *inspirer la sympathie, rechercher les motivations, argumenter avec force, traiter les objections (le système de défense du client) et conclure par les techniques de closing appropriées à la circonstance* ».

Ce type de vente convient seulement au marché, dit d'équipement, là où le client ne sait pas qu'il a un besoin latent à satisfaire. Le marché de la formation professionnelle ne correspond pas à cette façon de faire, car c'est un marché de renouvellement qui plus est concurrencé.

CHAPOTIN M. (1955, p. 34) est connu, en France, pour avoir, dans les années 1950 – 1960, développé une approche commerciale pragmatique, notamment dans le cas de la vente de prestation de service<sup>48</sup> : « *Je suis un vendeur, mais un vendeur de "vent". J'ajoute du vent qui*

---

<sup>46</sup> WHITING P.H., *Les cinq grandes règles de la vente, traduit de l'américain par Ristich de Groot, M., Dunod entreprise, 1962, 182 p., p. 1 et 2.*

<sup>47</sup> GOLDMANN H.M., *L'art de vendre, Delachaux et Niestlé, Suisse 1956, 203 p.*

<sup>48</sup> BIDEAU P., CHAPOTIN M., DENIS R., *Client-Roi, Éditions Vendre & Dunod, 1955, 201p.*

*fait tourner les moulins, je vends de la publicité pour le journal Les Échos* ». Cette métaphore doit pouvoir déculpabiliser les consultants.

La dernière partie du XX<sup>e</sup> siècle a vu publier une abondante littérature sur la vente et l'organisation commerciale. Une très large majorité des auteurs s'inspirent de leurs expériences personnelles de vendeurs, des années 1960 et suivantes, appelées les Trente Glorieuses. À cette époque, le marché d'équipement prévalait et ce fut l'avènement de la vente forcing en France. Les clients furent tellement malmenés qu'il a fallu des lois pour calmer le jeu, la loi n° 78-22, du 10 janvier 1978, sur la protection et l'information des consommateurs, dite Scrivener, ensuite la loi Neiertz, du 31 décembre 1989, un texte législatif visant à prévenir et accompagner les personnes victimes de surendettement. Pour identifier un style de vente forcing, il est suffisant d'examiner le déroulement des phases suivantes : se rendre sympathique, rechercher les motivations, argumenter et traiter les objections. Les ouvrages construits sur cette approche ne sont pas exploitables dans la situation d'apprentissage de la vente pour les N.F.C.

Il est important de centrer l'action commerciale sur son système de valeur : « *Pour vous, l'homme avec qui vous discutez est un client, ou un fournisseur, ou un banquier. Pour lui, il est seulement le centre et la raison d'être du monde. Pensez-y.* » DETEUF A. (1989).

**Le cas du P.S.S.<sup>49</sup>.** Les cours de ventes se sont développés aux USA, puis en Europe. Celui qui a formé un nombre important de vendeurs en France fut le PSS (*Professional Selling Skills*), créé par Rank Xerox, pour former ses forces de vente. Trois versions se sont succédées : PSS I, PSS II et PSS III, entre 1970 et 1980. Xerox Learning System est devenu International Learning. Le PSS III est basé sur la démarche simple qui consiste à mener un entretien. Le vendeur, après avoir établi le climat de confiance, doit obtenir un résultat tangible, connaître les besoins du client, il doit différencier des problèmes, par l'utilisation de la technique de sondage, ensuite les faire reconnaître par le client, pour enfin présenter son produit par ses avantages spécifiques et généraux et conclure.

Il s'agit là d'une application évoluée de la vente forcée, le PSS III ayant été étudié auprès de 500 vendeurs et ce à une époque où le marché était dit d'équipement.

---

49 *Professional Selling Skills : Cours PSS III de la documentation personnelle de l'auteur.*

En France MOULINIER<sup>50</sup> (2008, p. 25), spécialiste contemporain de la vente, précise l'image que les vendeurs ont de leur métier : « *Quand on demande à un groupe de vendeurs ce qu'est pour eux la vente – leur métier, on recueille les réponses les plus variées. Pour les uns, c'est le moyen de gagner leur vie, pour d'autres, avec une certaine agressivité, il s'agit de posséder, d'abattre, de violer le client* ». Ces considérations sont descriptives de l'image du vendeur et de la vente. Le N.F.C. n'échappe pas à l'influence de cette imagerie populaire.

Dans le répertoire des ouvrages disponibles, pour apporter au N.F.C. une culture commerciale, il lui est possible d'utiliser les livres spécialisés dans les activités de consulting qui sont d'un faible apport dans la commercialisation. Dans son ouvrage<sup>51</sup>, l'Agence Pour la Création d'Entreprises (A.P.C.E.) propose quatre pages, de 128 à 131, dont le contenu porte sur des injonctions : « *prospector avant de créer, cultiver ses réseaux* ». Il existe d'autres ouvrages, d'un apport commercial plus conséquent, GUILLON J.<sup>52</sup> définit, à partir de son expérience personnelle, 2 000 visites, la méthode PEACE (Prospect Exactement Au Centre de l'Entretien), p. 125. CARTON F. quant à elle apporte au N.F.C la possibilité de construire un P.A.C.<sup>53</sup>, Plan d'Action Commerciale, p. 53. STERN P. *et al.* présentent une approche différente de la commercialisation par la fourniture d'exemples<sup>54</sup>. Le cas de la mairie de M. (p. 155. PEREZ YA) présente un des aspects importants de l'activité de consultant dans sa démarche commerciale, le besoin d'outils, de méthode et de méthodologie<sup>55</sup> : « *En parodiant le psychologue américain, Kurt Lewin, avait coutume de dire que : rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie, on pourrait dire que : rien n'est plus pratique qu'une bonne méthodologie. Elle vous aidera à structurer votre démarche, à la découper en étapes nécessaires et à rendre plus facilement visible votre apport au client.* »

### 2.3.1.2 Le formateur consultant et le mythe de la personnalité commerciale

Il est assez inhabituel que l'auteur d'une thèse de recherches s'appuie ouvertement sur son expérience personnelle. Cette observation participante (Usunier *et al.*, 1993) trouve ses

---

50 MOULINIER R., *Les techniques de la vente*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 7e édition, 2008, 350p.

51 A.P.C.E., *Devenez consultant !*, France : Édition Organisation, 2005, 257 p.

52 GUILLON J., *Vendre ses prestations*, France : Eyrolles, 2007, 230 p.

53 CARTON F., *Trouver des clients*, France : Eyrolles, 2007, 277 p.

54 SYERN P. TUTOY, *Le métier de consultant*, France : Édition organisation, 1995, 285 p.

55 PEREZ YA, *Le grand guide du métier de consultant*, France : Maxima éditeur, 2005 4e édition, 324p.

origines dans les recherches ethnographiques. Elles consistent à essayer de comprendre « *de l'intérieur* » les mœurs, les coutumes, les pratiques sociales d'une population, en l'occurrence les commerciaux, d'une part, et les étudiants, d'autre part. Cette démarche *a posteriori* a l'avantage de ne pas poser de problèmes d'éthique, dans la mesure où la recherche de l'auteur n'avait pas encore démarré lorsqu'il observait, en tant qu'acteur, les groupes concernés. Par contre, l'étalement de la période d'étude sur de nombreuses années peut entraîner un certain nombre de biais liés à la mémorisation des événements et à une subjectivité certaine. Ainsi, cette observation participante, s'échelonnant sur plusieurs années, peut être découpée en plusieurs phases, correspondant chacune, en fonction de l'activité de l'auteur, à l'observation d'une population spécifique, à une période précise.

Le N.F.C doit se créer et développer une posture commerciale, il reste à en définir le concept et les modalités de mise en œuvre. L'auteur, dans *Commerciator*<sup>56</sup>, a défini des principes utiles dans le cadre de la commercialisation des activités du formateur. Ils sont repris dans le cadre d'une norme AFNOR X50-650 Système de vente, analyse et mise en œuvre.

L'introduction de *Commerciator* indique des principes applicables dans la situation de commercialisation des activités du N.F.C.

### **Le paradoxe<sup>57</sup>**

Le rapport du don personnel, de la prédisposition à la capacité commerciale est une question récurrente et éternelle. Cette capacité trouve son origine, en France, dans l'absence de formation clairement identifiée comme telle, les vendeurs ont découvert par eux-mêmes les règles et les lois de cette activité.

Deux axes principaux ont généré les styles de vente : la nature des marchés et la personnalité des professionnels de la vente.

La vente, fruit d'un comportement collectif, fut enseignée par la transmission orale à l'échelon d'un pays (principalement le Bassin méditerranéen) ou dans des groupes sociaux (essentiellement les minorités). Les enfants, au contact direct des parents, par simple mimétisme ou à grand renfort d'éducation, ont appris les métiers de la vente. L'origine de ces capacités se perd dans la nuit des temps, mais elle demeure vivante aujourd'hui. Les Tunisiens qui tiennent épicerie, originaires de l'île de Djerba, en sont un exemple formel.

---

<sup>56</sup> MACHURET J.-J. et al., *Commerciator, Théorie et pratiques de la démarche qualité dans les systèmes de vente*, InterEdition, 1994, 718 p.

Le marché, par sa nature, se structure, et son évolution fait naître des styles et des comportements de vente. Ainsi, Dale Carnegie<sup>58</sup>, pour satisfaire le marché américain dans les années trente, au lendemain de la crise née du krach boursier du Jeudi noir, a codifié le comportement des meilleurs vendeurs et en a tiré des règles. On assiste alors à un réel besoin de professionnalisme et à une mise en place rigoureuse d'un profil de vendeur professionnel, qui servira de base à toute la culture commerciale anglo-saxonne. Dale Carnegie fera des disciples.

La France, depuis la guerre, a vécu plusieurs structures de marché, et ce, approximativement, par décennie. Comprendre la situation actuelle de la vente et de la négociation suppose un rappel historique, car l'évolution économique de ces dernières années a suscité différents types de comportements d'achat et, par conséquent, de techniques de vente.

1950 – La pénurie des années de guerre fait place à l'expansion importante d'un marché de biens d'équipement ; les vendeurs sont portés par la demande.

1960 – Ce marché est dit d'équipement avec des segments extrêmement porteurs, mais la fonction vente s'est développée très fortement sur les conseils et méthodes éclairés de Dale Carnegie, Heinz Goldman<sup>59</sup>, Bernard Juilhet<sup>60</sup>. Toutes ces méthodes reposent sur des constats

---

*57 Commerciant, p. 2 à 5.*

*58 Dale Carnegie (1889 – 1955) fonda à New York en 1912 le centre d'entraînement Dale Carnegie au sein duquel il donnait des cours destinés à compléter l'instruction pratique des commerçants, industriels, membres des professions libérales et chefs de toutes catégories. En 1936, il écrit son célèbre ouvrage Comment se faire des amis (traduit en 1956 en français et édité en 1974 par Hachette) : « J'ai longuement et vainement réclamé à tous les échos une sorte de guide de la vie pratique, rationnel, aisément et immédiatement applicable. Puisqu'il n'existait pas, j'ai essayé de l'écrire moi-même à l'intention de mes élèves. Pour me documenter, outre ma longue expérience personnelle, j'ai lu tout ce que j'ai pu trouver concernant ce sujet, j'ai personnellement interviewé une foule de personnages illustres : Marconi, Roosevelt, Young, Clark Gable, Mary Pickford, etc. et je me suis efforcé de découvrir les méthodes qu'ils employaient dans leurs relations avec leurs semblables ». Aujourd'hui implantés dans plus de soixante pays, les cours Dale Carnegie sont spécialisés dans le développement personnel fondé sur l'expression orale, les relations humaines et l'amélioration des qualités de contact. Leurs stages de perfectionnement à la vente (entretien commercial et négociation) ont été suivis par des millions de vendeurs de par le monde.*

*59 Heinz Goldman est considéré comme l'un des premiers spécialistes mondiaux en communication, management et marketing. Fondateur et président de Mercuri Goldman, centre international de marketing et de vente qui, avec ses 36 filiales en Europe, en Amérique, en Extrême-Orient, et avec ses 530 ingénieurs-conseils à plein-temps, est la première entreprise mondiale dans ce domaine. 390 000 dirigeants et cadres commerciaux de 28 pays ont été instruits par lui personnellement – dont 28 000 en France. Son livre L'art de vendre (Delachaux et Niestlé) a été publié en 18 langues et à 2 millions d'exemplaires. Heinz Goldman est aussi président*

de l'époque, simples et rigoureux : le prospect ne sait pas qu'il a besoin du produit, alors il faut rentrer en contact avec lui, stimuler le plus fortement possible les motivations, argumenter avec vigueur sur les qualités du produit, arracher le bon de commande et laisser les autres services s'occuper du client. Ces méthodes ont eu du succès parce qu'elles étaient en adéquation avec le marché d'équipement de l'époque.

Le marché d'équipement voit naître un style de vente *forcing* avec des vendeurs musclés prêts à tout pour aboutir. Les vendeurs sont « dressés » à créer, stimuler le désir d'achat chez les prospects.

1970 – Deux phénomènes bouleversent le comportement de la clientèle : les crises financières et le consumérisme. Les discours stéréotypés deviennent inadaptés, les vendeurs se soumettent aux exigences des clients. La structure du marché se modifie et va passer brutalement du stade d'équipement au stade de la concurrence. Les clients naïfs et sous-informés vont devenir experts et fins connaisseurs ; des lois feront le reste. Les vendeurs formés à l'ancien style s'épuisent, les meilleurs deviennent chefs. C'est la confirmation d'un mythe, celui du vendeur-né, celui à qui rien ne résiste pour peu que les fées se soient penchées sur son berceau en temps utile. Les styles de vente se cherchent ; de nouveaux comportements de marque naissent s'exprimant, à l'instar de Darty, par des campagnes de publicité du type « contrat de confiance » : « Un vendeur à la Darty, cela ne se copie pas ».

1980 – La modification des mentalités, les changements politiques vont faire évoluer les esprits ; les marchés se multiplient. Il n'y a plus un, mais des marchés, tantôt d'équipement comme la micro-informatique, tantôt de renouvellement tel que l'automobile, tantôt fortement concurrentiel comme l'ameublement. Le métier de vendeur devient spécifique par nécessité. Nous sommes au même stade que Dale Carnegie dans les années trente, mais avec beaucoup plus de références et de styles de vente. Depuis Marcel Chapotin<sup>61</sup>, dans les années soixante, décrivant ses trucs et astuces personnels (« Pour vendre, laisser tomber votre stylo, le client le ramasse, alors il l'a dans ses mains pour signer. ») aux nombreuses monographies ou

---

*d'honneur de la Communauté européenne des experts en marketing et vente. Il est président de la Fondation internationale de communication qui porte son nom, placée sous la surveillance de la Confédération Suisse. Il a été fait docteur honoris causa, ès lettres, par l'université de Newport (1991). Seul Européen travaillant régulièrement des deux côtés de l'Atlantique, Heinz Goldman a personnellement conseillé de nombreuses entreprises internationales telles que British Airways, General Motors, IBM, Nestlé, Shell, etc.*

*60 Bernard Juillet, consultant français, créateur de la société Bernard Juillet Conseil*

*61 Formateur consultant et auteur d'ouvrages sur la vente, Marcel Chapotin a exercé ses activités durant les années cinquante à soixante-dix. Il a été le spécialiste français des « trucs et ficelles » du métier de vendeur.*

autobiographies s'appuyant sur une expérience personnelle type (« J'ai vendu pendant vingt ans, maintenant je l'ai écrit, faites la même chose et vous réussirez »), les nouveaux formateurs à succès sont des artistes capables de faire rêver par leur discours enthousiaste ou par leur méthode miracle. Les clients sont plus à la recherche de solutions à leurs problèmes, soucis ou ambitions que de produits. De plus, ils sont devenus beaucoup plus autonomes quant à leur décision d'achat.

1990 – Le marché se répartit en multi marchés nés du croisement des catégories socioprofessionnelles et des styles de vie. Les micromarchés ainsi identifiés se caractérisent par les valeurs d'usage propres à chaque consommateur. Le vendeur doit évoluer de la vente produit à la vente solution adaptée.

Le comportement actuel des vendeurs est décalé par rapport aux attentes du client. C'est sur ce point que le potentiel d'évolution est le plus important. La plus grande désillusion du client provient de la différence constatée entre l'impact de l'image de marque du produit et l'attitude du vendeur...

Que demande le client ? Qu'attend-il du vendeur ? La considération de sa personne, la satisfaction de ses besoins, une solution à ses problèmes et la compréhension, la prise en compte de sa personnalité. Aussi, le comportement égocentrique du vendeur comme les discours des marques du type : « Nous sommes les meilleurs ; faites-nous confiance » ne sont-ils plus porteurs. Le client recherche un vendeur altruiste. Or des études de pseudo-achats ont démontré que les vendeurs éprouvaient des difficultés dans leurs relations avec les clients. Les lacunes relevées dans ces études sont multiples : 1) peu d'écoute quant aux attentes du client ; 2) orientation directe vers des produits en vogue ; 3) présentation des gammes par un modèle et non par l'ensemble ; 4) dénigrement ou mépris de la concurrence ; 5) recherche insuffisante du nom et de l'adresse du client ; 6) pas de langage et de comportement communs dans les réseaux de marque.

Le vendeur, plus préoccupé de son produit que soucieux de son client, se retrouve en fait dominé par ce dernier qui, mis en confiance par la faiblesse des capacités professionnelles du premier, devient le meneur de l'entretien de vente jusqu'à en pervertir le déroulement : le prix, qui ne devrait intervenir qu'après la démonstration, est débattu dès le début de l'entretien de vente...

C'est sur ce champ culturel que la posture commerciale du formateur consultant doit se construire avec comme élément perturbant qu'il est l'objet de la vente, il est le producteur du conseil que l'entreprise va se décider à acheter.

### **Le conseil<sup>62</sup>**

La capacité de conseil représente la première compétence de l'entreprise ; elle est essentielle au bon déroulement de l'acte de vente. Conseil ne signifie pas imposer son point de vue, mais être l'expert de la situation du client, au sein de son entreprise.

Le processus du conseil passe par les étapes suivantes : 1) établissement du contact de personne à personne entre le conseiller et le client (climat de confiance) ; 2) présentation des compétences de l'entreprise ; 3) étude de l'ensemble des caractéristiques de la situation du client ; 4) définition du cahier des charges (formalisation de la demande) ; 5 consultation des différents experts ou spécialistes de l'entreprise ; 6) élaboration de l'offre commerciale (avec choix multiples et options) ; présentation de l'offre commerciale avec démonstration et mise en situation ; mise en place d'échantillons, de tests ; ajustement de l'offre ; rédaction du contrat ; remise du produit, services à l'acheteur.

La fonction de conseil peut se résumer par une grande capacité d'écoute et de compréhension sur lesquelles s'appliquent le professionnalisme et le niveau d'expertise du vendeur et des membres de l'entreprise. La limite à ne pas dépasser est de vouloir avoir raison contre le client sur son domaine d'activité, ce qui ne peut que desservir l'action du vendeur.

La posture commerciale du formateur consultant utilise la vente de service à l'entreprise<sup>63</sup>.

Habituellement bâtie sur une très grande confiance en l'entreprise qui vend (importance de l'influence sur la stratégie de l'entreprise), la vente est le résultat d'une relation privilégiée entre le décisionnaire (ou le groupe de décision) et le vendeur : la notoriété ou les contacts antérieurs.

Pour aider le formateur consultant dans sa démarche de commercialisation, il conviendrait de l'aider à se débarrasser des idées reçues qui circulent sur la vente.

---

<sup>62</sup> *Commerciator*, p. 31 et 32.

<sup>63</sup> *Commerciator*, p. 69.

## **Se débarrasser des idées reçues<sup>64</sup>**

L'auteur dans l'ouvrage *Commerciator* a traité en détail la situation traditionnelle qui conduit les individus à être prisonniers d'idées reçues ayant tendance à créer un blocage psychologique :

*« Notre regard sur l'exercice de la vente est en train de changer. Pour que notre vision soit exacte, il convient, dès à présent, de savoir trier le bon grain de l'ivraie, entre les idées neuves à acquérir et les idées dépassées qu'il s'agit d'abandonner parmi lesquelles les sept suivantes, qui constituent le frein au progrès que notre culture imprime sur l'exercice du commerce : 1.) La vente est innée ! 2.) Il faut aimer son produit ! 3.) Sentir le client, c'est un art ! 4.) La vente ne s'apprend pas ! 5.) On est trop cher ! 6.) Que fait le marketing ? 7.) Je ne sais rien faire d'autre !*

### ***Idée n° 1 : la vente est innée***

*L'idée est dangereuse..., car elle provoque l'effet pervers suivant : plus on pense que la vente est innée, plus on a tendance à promouvoir au rang de technique le moindre truc qui marche avec un client. Notre passé culturel nous conduit souvent à n'accorder du sérieux et de la reconnaissance qu'aux tâches techniques et de production. S'il est vrai que des prédispositions facilitent l'apprentissage, l'état naturel ne suffit pas pour la vente. Plus qu'un art ou une technique, la vente est un métier qui s'apprend.*

### ***Idée n° 2 : il faut aimer son produit***

*La volonté des entreprises clairement affichée consiste à penser que si le vendeur porte une affection prononcée envers l'objet de vente, cela facilitera l'acte commercial, dont il est chargé,. L'effet pervers de cette idée, couramment répandue, est que plus le vendeur est un technicien passionné de son produit, plus il a tendance à en parler à son client au lieu d'expliquer l'usage que celui-ci en fera. Plus le vendeur est passionné par son produit, moins il accepte que le client puisse ne pas s'y intéresser.*

*Une vieille tradition sévit encore aujourd'hui : la passion du produit. Elle rend les vendeurs « monoproduit » donc vulnérables. « monoproduit » qualifie un vendeur qui ne sait vendre que le produit qu'il aime.*

---

<sup>64</sup> *Commerciator*, p. 406 ; 431.

*La passion est intransmissible, éphémère, et vulnérable, car identifiée au produit. Le vendeur s'implique totalement, ce qui a pour effet de le rendre très sensible aux objections sur le produit qu'il ressent comme des attaques personnelles...*

***Idée n° 3 : sentir le client est un art***

*L'art de sentir le client aboutit à l'effet pervers suivant : moins le vendeur s'attache à comprendre son client dans sa réalité et sa personne, plus il est obligé de s'appuyer sur son produit et sur des stratagèmes pour faire une vente forcing « malgré » le client. Le mot « sentir », dans le meilleur des cas pour le vendeur, veut dire « comprendre ». Il est trop souvent utilisé pour définir une sensation globale, intransmissible qui protège du fait de ne pas comprendre par l'analyse.*

***Idée n° 4 : la vente ne s'apprend pas***

*Elle conduit à l'effet pervers suivant : beaucoup de vendeurs attendent de la formation des ficelles, oubliant que plus leurs actions sont commandées par des recettes, plus ils ressemblent à des marionnettes entre les mains du client. Restons logique : si le bon vendeur est un vendeur-né, qu'il a l'art de sentir le client et qu'il aime son produit, toute formation est, pour lui, jugée inutile.*

***Idée n° 5 : on est trop cher***

*Le vendeur se conduit parfois comme s'il était lui-même acheteur, ce qui conforte son appréhension sur le prix. Très souvent, il est amené à subir l'effet pervers suivant : dès que le prix dépasse le montant que le vendeur pourrait consacrer à l'achat, s'il était à la place du client, il est alors vécu comme une objection personnelle du vendeur qui se projette dans la situation présumée du client et décide à sa place.*

*Chaque vendeur a en lui la capacité de vendre à de meilleures conditions de prix que le marché : la qualité de la vente et de la négociation. Ce potentiel est traduit par le delta d'influence.*

***Idée n° 6 : le marketing et le vendeur modèle***

*Les relations restent tendues entre le marketing et les ventes, chacun prenant le marché en otage, défend son point de vue, en critiquant l'action de l'autre. Moins le vendeur a confiance en lui face à son client, plus il a des idées précises sur les actions marketing ou publicitaires qu'il faudrait entreprendre. D'autre part, les responsables commerciaux d'aujourd'hui sont*

*les vendeurs d'hier. Le souvenir de ce qu'ils étaient (plus ou moins trahi par le temps) les amène à vouloir reproduire le modèle de leurs jeunesse et de leurs performances commerciales.*

### ***Idée n° 7 : je ne sais rien faire d'autre***

*Le vendeur est un être profondément malheureux : non seulement la bouteille du marché est à moitié vide, mais en plus il est obligé de la boire jusqu'à la lie (le stock). Plus il est malheureux, moins son produit est bon, et plus la concurrence est forte. La preuve qu'il a raison d'être malheureux, c'est qu'il y a des clients qui ne lui achètent rien.*

*« Je ne sais rien faire d'autre » ne dispense pas le vendeur de bien faire son métier et d'en être fier. En fait, le message « la vente est un vrai métier » suffit.*

*La tâche consiste à supprimer à la fois l'inhibition d'être vendeur et la pudeur de travailler beaucoup. L'exemple vient des pays anglo-saxons ; l'entreprise et l'argent ont été réhabilités, ces dernières années. Il s'agit de profiter de l'état d'esprit ambiant pour valider les métiers de la vente.*

## 2.3.2 La vente et les techniques de vente

Ce chapitre présente des considérations sur l'usage des techniques de vente.

### 2.3.2.1 Les techniques de vente disponibles <sup>65</sup>

Selon Tom Hopkins les techniques de vente peuvent vous fournir ce que le maniement de la langue a apporté à Cyrano de Bergerac ou à Molière – ce que le sex-appeal a apporté à Marilyn Monroe, si vous préférez. Elles constituent le passage obligé entre vous satisfaire de l'ordinaire et obtenir ce dont vous rêvez.

De plus, il précise que le comportement de vendeur se retrouve dans différentes fonctions souvent inattendues.

Tableau 2 : Les vendeurs sont partout

Ce tableau présente la vision de l'auteur sur l'activité de vente dans différentes situations sociales et professionnelles.

---

<sup>65</sup> *La Vente pour les nuls – Les méthodes pour faire dire « oui j'achète » à vos clients, Tom Hopkins, FIRST Éditions, pages 16, 26, 142.*

***Les vendeurs sont partout – Mêmes là où vous les attendez le moins.***

Celui qui ne vend pas ne vit pas. Réfléchissez : chaque jour, vous êtes le témoin d'une vente. Il se peut que vous lui donniez un autre nom ou que vous pensiez qu'il ne s'agit pas d'un acte de vente, mais c'est pourtant bien ce dont il s'agit. Voici une liste de personnes qui vous vendent des produits ou des services que vous achetez :

Comédiens et comédiennes :

Lorsque vous regardez un film ou une pièce de théâtre, si vous vous êtes laissé prendre par l'histoire, vous vous êtes trouvé dans une situation de vente. L'actrice a été crédible – elle vous a vendu son interprétation d'un personnage.

Hommes et femmes politiques :

D'où viennent les attentes de l'opinion vis-à-vis des candidats politiques ? Comment les hommes politiques sont-ils élus ? Ils parviennent à convaincre la majorité des électeurs qu'ils prendront les mesures souhaitées par l'opinion, s'ils sont élus.

Serveurs et serveuses :

Le serveur vous présente tout un choix de boissons, d'entrées, de plats et de desserts. Il ne se contente pas de prendre votre commande. Pourquoi ? Parce qu'en utilisant certaines techniques de vente, il est presque assuré de recevoir un meilleur pourboire.

Parents :

Au moyen de paroles ou d'exemples, les parents vendent en permanence des valeurs et des croyances à leurs enfants. Ils leur disent ce qu'ils doivent porter ou manger, comment ils doivent se comporter, quels amis ils peuvent avoir, ce qu'est l'amitié, et des tas d'autres choses que les enfants ont besoin d'apprendre pour devenir des adultes heureux et équilibrés.

Médecins :

Les médecins tirent profit des techniques de vente. Bien sûr, votre médecin est bien placé pour vous convaincre de suivre ses conseils professionnels, mais il peut aussi se constituer une clientèle grâce à vous car, si vous êtes satisfait de ses conseils, vous le recommanderez à vos proches et lui enverrez de nouveaux patients.

Enfants :

Peu d'enfants sont capables de résister à la tentation devant les produits que les commerçants placent délibérément en bas des gondoles. Quelle intention louable de leur part ! Écoutez ce qu'ils font pour essayer de persuader papa ou maman de leur acheter ce dont ils ont envie. On ne fait pas mieux en matière de vente !

<p>Avocats et avocates :</p> <p>Les avocats ont besoin des techniques de vente à tous les niveaux de leur profession. Ils doivent vendre non seulement pour trouver des clients, mais également pour convaincre les juges et les jurés de l'innocence de leurs clients.</p>	<p>Futurs époux :</p> <p>Si vous vous mariez un jour, vous délivrerez l'un des argumentaires de vente les plus importants de votre vie pour tenter de persuader votre tendre moitié de passer le reste de sa vie à vos côtés. Et si vous êtes déjà marié, la difficulté consiste à continuer de convaincre votre conjoint de rester avec vous.</p>
---	--

### **Le traitement des objections**

Comment gérer les objections émises par le prospect pendant ou après votre présentation du produit ? Répondez en des termes simples et neutres et soyez prêts à faire des suggestions.

Imaginez que votre produit soit disponible uniquement dans certains coloris et qu'aucun d'eux ne corresponde exactement à la décoration du bureau de votre prospect.

Suggérez dès le départ la couleur qui passera le mieux : « *Il me semble que le bleu ciel se marierait bien avec les tons de votre bureau.* » De cette façon, vous anticiperez les éventuelles objections du prospect.

### **Identifiez la personne qui a le pouvoir de décision**

Lorsque vous faites une présentation devant un comité, remerciez la personne qui vous a invité, regardez chaque personne présente et essayez d'identifier celle qui a le pouvoir de décision. Il y en a forcément une et il ne s'agit peut-être pas de celle avec laquelle vous avez été en contact depuis le départ. La façon dont les membres du comité se comportent les uns avec les autres devrait vous donner quelques indices. En général, les subordonnés s'inclinent devant leurs supérieurs lorsque l'enjeu est important. De plus, le décideur est souvent assis à la meilleure place, c'est-à-dire au bout de la table ou juste en face de vous. Cela dit, il ne faut pas généraliser. Il peut très bien se trouver près de la porte, au cas où il recevrait un appel important. Vous ne parviendrez pas toujours à l'identifier au premier coup d'œil mais, avec l'expérience, vous prendrez de l'assurance. Il arrive qu'un décideur cache son jeu et s'assoie discrètement au fond de la pièce. Si vous prêtez attention au langage corporel de chaque personne, vous finirez tout de même par le reconnaître.

### 2.3.2.2 L'art de vendre<sup>66</sup>

Heinz Goldman considère que l'acte de vente ne porte pas sur l'objet de la vente mais sur l'idée du service qu'il va rendre en fonction du système de valeur du client.

Faut-il voir dans la technique de la vente une sorcellerie, un sondage dans les profondeurs de l'âme humaine ? Les Américains ont-ils découvert de nouvelles façons d'agir comme « *le dernier cri* » dans le domaine de la vente ?

Nullement. L'art de la vente est presque aussi vieux que l'humanité elle-même. Rien de vraiment nouveau et d'une importance réelle n'est apparu dans ce domaine, au cours des dernières années presque tout était déjà connu depuis longtemps. Dans la psychologie de la vente quelques principes seulement sont d'une importance fondamentale. Toutes les autres règles ne font qu'en découler. Quels sont donc ces principes ? On ne vend jamais une marchandise telle quelle, mais une idée – l'idée des services qu'elle peut rendre. D'une manière générale, chaque produit, pour être vendable, doit répondre à ce qu'on appelle les besoins essentiels de l'homme. Ces besoins peuvent être éveillés et développés, mais non pas créés arbitrairement. Peu d'achats ne sont basés que sur des raisons d'ordre pratique. L'indolence humaine est la plus grande ennemie et en même temps la meilleure alliée du vendeur. La vente énergique ne veut pas dire vente par chantage ou vente forcée. Aucune marchandise n'est achetée simplement pour sa bonne qualité. En général, le prix ne joue pas un rôle décisif pour qu'une vente réussisse ou non. En règle générale, les acheteurs éventuels ne s'intéressent pas au premier abord à votre offre. Une victoire, dans une discussion avec l'acheteur, peut souvent faire manquer la vente. Beaucoup de tentatives de vente sont condamnées avant d'avoir commencé.

Ces différentes règles sont transposables dans le cadre de la commercialisation des activités du N.F.C.

### 2.3.2.3 La démarche et les techniques de vente

Construire et conduire une démarche commerciale reste l'inconnue à identifier pour le N.F.C. AUDEBERT<sup>67</sup> P. propose une approche méticuleuse accompagnée de différentes tactiques :

---

<sup>66</sup> *L'art de vendre*, H. M. Goldmann, Delachaux et Niestlé, pages 9, 79.

<sup>67</sup> AUDEBERT P., *Négociateur pour la première fois*, France : Éditions d'Organisation, 110 p., p. 17, 59, 60, 63, 64, 68, 77.

*1 – Première étape – Préparer la négociation, la métaphore d'Abraham Lincoln traduit bien l'importance de la préparation dans toute négociation : « Si j'avais huit heures pour abattre un arbre, j'en passerais six à aiguiser ma hache. »*

Il est possible d'utiliser cette approche pour préparer les techniques de vente appropriées, elles sont explicitées dans le cadre de ce qui est présenté comme : « *Les tactiques terminales pour tout type de négociation* »

**Accord cadre Launay** : les négociations définissent seulement les grandes lignes de l'accord, et évitent ainsi de se bloquer sur des détails délicats remettant l'étude des applications à plus tard (ou à une commission).

**L'action immédiate Corcos** : engager une action précise, immédiate. Cela place l'interlocuteur en position d'utilisateur : ce qui permet de balayer les dernières hésitations et aide les prospects inquiets à prendre une décision qui fait peur ou qu'ils ont tendance à reporter à plus tard.

**Les tactiques de prix addition Rataud** : additionner l'ensemble des avantages.

**L'adéquation Couraul Martin** : adéquation aux besoins : démontrer que le produit est parfaitement adapté, donc que le prix n'a pas d'importance.

**L'alternative Rataud** : proposer deux produits comparables avec deux prix différents.

**Les tactiques d'influence, absence Derrien** : simuler l'indifférence, l'absence, voire le mépris. Participer physiquement à la discussion, mais être mentalement absent (en s'arrangeant pour ne rien perdre, bien sûr) ou feindre d'avoir l'esprit ailleurs, de penser à tout autre chose, de n'être là pour personne. Exemple de comportement : lever les yeux au plafond ; baisser les paupières ; simuler une sieste ; feuilleter un document consacré à un thème différent ; bavarder avec son voisin.

**L'accouchement sans douleur Laurent** : faire « accoucher » son partenaire de la solution que nous souhaitons tout en lui faisant découvrir par lui-même les avantages.

Ces différentes pratiques doivent conduire au résultat escompté.

Le vendeur, par nature, souhaite pouvoir influencer la psychologie de son ou ses interlocuteurs. Plusieurs ouvrages proposent des travaux sur ce champ.

### 2.3.3 La vente électronique

Le cas du commerce électronique permet de souligner que les règles de marketing et de négociation s'appliquent dans le cadre de ce mode de vente.

En 2001, AIMETTI J-P<sup>68</sup>, p. 11, présente un état de l'art du commerce électronique.

Aucun domaine d'activité économique, n'a connu, jusqu'à ce jour, une croissance comparable à celle des utilisations commerciales d'Internet. Tous les indicateurs observés, tels que le nombre d'internautes dans le monde, le nombre de sites ouverts chaque jour ou la valorisation boursière de certains acteurs spécialisés, doublent tous les six à douze mois.

#### **L'avènement de l'Internet commercial**

En juillet 1995, Peter Ellis a l'idée de fédérer plusieurs concessionnaires automobiles nord-américains (aujourd'hui 2 700) sur un même site commercial, *autobytel.com*. Ce site réalise un chiffre d'affaires de 5 millions de dollars en 1996, de 30 millions de dollars en 1997 et, à la mi-99, de 600 millions de dollars par mois. À cette dernière date on estime à près de trois millions le nombre de voitures achetées, directement ou indirectement, grâce à autobytel depuis sa création.

En 1996, et toujours aux États-Unis, Pierre Omidyar, un Français installé à San-José, lance un site autour d'un forum de collectionneurs de boîtes de friandises dont le bouchon représente des personnages de Walt Disney. En parallèle à ce troc, s'organisent des ventes aux enchères portant rapidement sur toutes sortes d'objets. C'est ainsi que naît eBay, première salle des ventes virtuelle, au premier rang des sites mondiaux en matière de fréquentation (source : Hot100, juin 1999), et valorisé à deux milliards de dollars, au premier trimestre 1999.

Ces deux exemples, parmi de très nombreuses autres *success stories*, devraient suffire à dissiper tout scepticisme vis-à-vis du commerce électronique. La mutation déjà amorcée des modes d'échanges commerciaux – et non commerciaux – s'annonce bien plus profonde et rapide que celle due au développement récent de l'informatique.

#### 2.3.3.1 La vente à l'aide des moyens électroniques

La démarche qui se développe est, sans aucun doute possible, l'activité économique sur le net, c'est-à-dire le *e-business*. Les réseaux sociaux tiennent une part importante pour faire

---

68 BLOCH Alain., MACQUIN Anne., *Encyclopédie Vente et Distribution, France : Economica, 2001, 477 p.*

connaître les formateurs de leurs clients potentiels. AIMETTI<sup>69</sup>, (1997 p. 120) présente, en précurseur, la future évolution de ce nouveau commerce. *Le rôle de l'économie du Net, Éditions d'Organisation page 120*

### 2.3.3.2 La fonction commerciale à l'heure des nouvelles technologies de l'information et de la communication : convergence et intégration<sup>70</sup>

#### **L'intégration et la convergence de la fonction commerciale**

On se doit enfin d'évoquer ici, en forme de conclusion, la figure de l'entrepreneur en général et, en particulier, de ces entrepreneurs qui façonnent jour après jour la Net-économie. Car si le vendre succède au prendre, n'annonce-t-il pas l'entreprendre ? Le rôle décisif de l'entrepreneur dans le développement de l'économie moderne est désormais largement reconnu. De J. B. Say à I. Kirzner, en passant bien sûr par J. Schumpeter, l'entrepreneur a retenu l'attention croissante des économistes et de l'économie industrielle notamment.

### 2.3.3.3 Il reste les cours de vente

Les cours de vente représentent le moyen pratique le plus simple et le plus traditionnel pour acquérir les pratiques de commercialisation en adéquation avec la formation professionnelle. Historiquement, les plus anciens cours de vente disponibles sur le marché sont ceux élaborés par Dale Carnegie, Heinz Goldmann, et ceux réalisés pour le compte de Rank Xerox, aux États-Unis, connus en France sous le nom de PSS II ou III, *Professional Skills*.

À ce jour, les cours de vente emblématiques sont ceux réalisés par Harvard. Cette académie américaine a su développer des concepts forts et des moyens pratiques de mise en œuvre. La méthode Harvard est essentiellement destinée à la négociation BtoB.

Harvard business School, dans le cadre de ses cours sur la négociation<sup>71</sup>, définit clairement les moyens pratiques pour qu'un individu, en l'occurrence un cadre d'entreprise, puisse améliorer son niveau de performance lors de sa relation à l'autre. L'axe principal de ce cours porte sur l'influence et la persuasion. Il est défini clairement comment un individu peut faire autorité,

---

<sup>69</sup> AIMETTI Jean-Paul, *L'Internet et la Vente, France : Léonard de Vinci, Pôle universitaire, 1997, 166 p.*

<sup>70</sup> BLOCH A., MACQUIN A., direction, *Encyclopédie Vente et Distribution, Economica 2001*

<sup>71</sup> *Harvard Business Essentials, L'essentiel pour convaincre, Les Échos, ESF, 2003.*

notamment par la valeur de son expertise, le but étant d'utiliser la persuasion (p. 71). Il est exposé que : *« la persuasion est une compétence essentielle de la performance commerciale dans toute relation personnelle et professionnelle. La persuasion est à la fois un art et une science ; un art car il faut avoir la capacité d'inspirer confiance et une science car la persuasion fait plus sur la collecte et l'analyse méthodique des informations d'une bonne compréhension du comportement humain et d'une communication efficace. Les composantes de la persuasion sont présentées comme reposant sur la crédibilité, la confiance en ses compétences et la compréhension que l'on a de son public. »*

Les compétences sont exposées à travers un certain nombre de recommandations comme : 1) allez au bout de vos recherches et de vos idées, 2) mentionnez des sources fiables, 3) apportez des preuves, 4) comprenez et employez le jargon du métier, 5) n'oubliez pas de mentionner vos qualifications, 5) ne restez pas dans votre coin...

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, il est fait mention du phénomène de conviction. Pour convaincre, pour gagner la sympathie et remporter l'adhésion il est indispensable de présenter des solutions, des informations convaincantes et surtout les caractéristiques. Il faut guider essentiellement son discours en rapport avec les attentes des interlocuteurs et leurs systèmes de valeurs.

Le plus étonnant se trouve à la page 106, où il est présenté la méthode grecque ; Nous assistons, dans ce chapitre, à une mise en perspective des présentations contemporaines des pratiques Grecs de l'époque, notamment les Athéniens au début de leur gouvernement démocratique. Cela est suivi de toute une série d'explications qui ont pour but de présenter l'art de la rhétorique avec les moyens pratiques d'exposer sa pensée dans le cadre d'une présentation publique.

Pour compléter cette présentation, il est indispensable de mentionner que l'école de pensée que représente Harvard Business School, dans son cours de vente, précise qu'il est important et fondamental, de respecter les normes d'éthiques et de déontologies liées à ce que l'on est autorisé à faire dans le champ professionnel.

Nous pouvons conclure que Harvard Business School utilise les données fondamentales de la rhétorique comme outil contemporain pour convaincre, par la définition de sa propre compétence, et ce dans un excellent climat relationnel.

### 2.3.4 La psychologie, source d'influence dans la vente

Ce chapitre aborde la relation entre les pratiques de la vente et la psychologie. Les exemples présentés nous font partager des expériences d'application des facteurs psychologiques sur les résultats commerciaux. Ils sont réalisées par GUEGEN<sup>72</sup> (2005, p. 81) et illustrent la relation d'influence entre la psychologie et le consommateur.

#### **Baisse de prix et pourcentages (p. 81)**

*L'être humain a beaucoup d'informations à traiter, et il semble qu'il apprécie qu'on lui facilite le travail. Lors d'une méta-analyse (compilation statistique de plusieurs dizaines de recherches indépendantes portant sur un même thème), des chercheurs ont tenté de voir si la présentation d'une baisse de prix en pourcentage était plus efficace qu'en valeur absolue. Les résultats révèlent que le fait de donner la baisse en pourcentage induit une perception de réduction plus importante que les mêmes baisses présentées avec les prix en valeurs absolues : la mention « baisse de 20 % » est plus efficace que la mention « 10 € maintenant à 8 € » ou encore que « remise de 2 € ».*

#### **Il suffit de le dire, car dire c'est faire (p. 83)**

*L'évocation est-elle suffisante pour que certaines personnes agissent ? Greenwald et ses collaborateurs (1987) en ont eu la preuve. Lors de la campagne présidentielle américaine où Ronald Reagan se représentait, les derniers jours précédant les inscriptions sur les listes électorales, des expérimentateurs contactaient des personnes par téléphone. Ils se présentaient comme des étudiants effectuant une enquête sur les élections et demandaient à la personne contactée si elle acceptait de participer. Après accord, on lui demandait si elle savait où s'inscrire pour voter et quand avait lieu la fin des inscriptions sur les listes si dernières questions n'étaient pas posées. L'enregistrement était ensuite vérifié par consultation des registres. En condition expérimentale 20,8 % des personnes se sont inscrites contre 9,1 % en condition de contrôle.*

#### **La conclusion (p. 175, 180, 181)**

---

<sup>72</sup> GUEGUEN Nicolas, *100 petites expériences en psychologie du consommateur pour mieux comprendre comment on vous influence*, France : Dunod, 2005, 268 p.

*Faire précéder une requête par une autre, bien plus petite, prédispose plus favorablement à l'accepter. La technique du pied-dans-la-porte aide à comprendre ce que peut vouloir signifier l'expression « mettre le doigt dans l'engrenage ». En effet, la requête initiale est susceptible d'amorcer un certain type de comportement ou de préparer la personne à accomplir certains comportements. Une fois cette préparation effectuée, la personne est prête à aller plus loin.*

*Demander quelque chose d'excessif, qui a de fortes probabilités d'être refusé, prédispose une personne à accepter plus favorablement une requête formulée immédiatement après. Pour certains chercheurs, le contraste entre les deux requêtes conduirait à faire percevoir la dernière requête comme étant moins coûteuse, moins difficile à produire qu'en condition de contrôle. Pour d'autres, cette technique s'apparenterait à du marchandage où chacun ferait une concession : le demandeur diminuant ses exigences, et la personne sollicitée acceptant quelque chose après un refus initial. Il est vraisemblable que ces deux facteurs expliquent l'effet de cette technique.*

*Quoi qu'il en soit, ce contraste entre les deux requêtes, indépendamment de la façon dont il est perçu par la personne sollicitée, s'avère particulièrement efficace ; de plus, cette technique présente un double avantage, car la formulation de la requête excessive peut permettre d'obtenir que quelques personnes y consentent. Pour les autres, on se rabat sur ce que l'on recherchait réellement. Il y a donc tout à gagner à l'employer.*

#### 2.3.4.1 La valeur perçue par les clients<sup>73</sup>

Votre source d'information, ici est une étude de satisfaction des clients de la concurrence, pratique courante en marketing. Nous vous conseillons pour ce faire d'avoir au préalable avancé sur la formalisation de vos prestations (Étape 4 – Gérer l'offre de services) et sur la satisfaction de vos clients (Étape 5 – Organiser la stratégie de clientèle). Utilisez votre questionnaire de satisfaction auprès de quelques clients de vos concurrents (trois ou quatre clients par concurrent). N'hésitez pas à l'alléger, mais ayez soin de conserver les mêmes critères d'évaluation, la même méthode d'enquête et de traitement des données. Interrogez les clients de la concurrence en même temps que les vôtres... tout ceci pour éviter au maximum les biais d'enquête.

---

<sup>73</sup> *Le marketing des services, Béatrice Bréchnignac-Roubaud, Éditions d'Organisation, page 66.*

Dans le principe de l'étude de satisfaction, nous recommandons de faire noter un certain nombre de critères d'évaluation de la prestation. Vous allez croiser la performance perçue par les clients de vos concurrents et la performance perçue par vos clients.

#### 2.3.4.2 La force de persuasion<sup>74</sup>

Lionel Bellanger apporte, dans le cadre de sa réflexion, une approche sur la capacité à disposer d'une force de persuasion.

##### **Les ressources de la persuasion**

*Nous retiendrons, de la nécessaire pluridisciplinarité s'emparant de l'influence et la persuasion, qui s'efforcent de dissocier l'indissociable : la pensée, les mots, les gestes, les situations, les interactions, la personnalité...*

Figure 5 : Le carré des ressources persuasives

##### **Le carré des ressources persuasives**

<p>BIEN-DIRE ET DIRE JUSTE Preuves, argumentation Et raisonnement</p>	<p>MÉCANISMES D'INFLUENCE Habilité, séduction, Ruse, manipulation</p>
<p>FAITS DE LANGAGE ET INTERACTIONS Les mots, les gestes Les échanges, les rites</p>	<p>ASCENDANT PERSONNEL Crédibilité, notoriété, Relation, conviction, consistance</p>

#### 2.3.4.3 Convaincre, le triangle d'or « faits, sentiments et opinions » (Maxima Laurent)<sup>75</sup>

<sup>74</sup> *La force de persuasion – Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre, Lionel Bellanger, ESF Éditeur, pages 31, 32, 46.*

<sup>75</sup> *Convaincre c'est facile – Vente et négociation sans tabous, Nicolas Dugay, Maxima Laurent, du Mesnil Éditeur, page 35.*

Nous avons d'ores et déjà indiqué précédemment que nous considérons généralement que les objections étaient personnellement dirigées contre nous.

En réalité, les objections sont corrélatives, soit d'un fait ou d'une opinion, soit d'un sentiment. Voyez-vous bien la différence entre ces trois mots : fait, opinion et sentiment ? Cela paraît simple... et pourtant.

Pour rappel, les trois définitions : **Fait** : ce qui existe réellement ou encore, en philosophie, « donnée de l'expérience ». **Opinion** : jugement qu'on se forme ou qu'on adopte sur un sujet ; assertion ou conviction personnelle plus ou moins fondée. **Sentiment** : tendance affective relativement durable, liée à des émotions, des représentations, des sensations, état qui en résulte, ou encore conscience, connaissance intuitive.

Exemples : Un fait : il fait 30°. Une opinion : il fait plus chaud que d'habitude pour la saison. Un sentiment : je n'aime pas cette température. .

Exemples : Un fait : ce mélange d'épices s'appelle du curry. Une opinion : ce n'est pas une habitude à prendre pour la santé. Un sentiment : je n'aime pas.

Il convient de décoder de quelle sorte de message il s'agit.

### 2.3.5 La posture dans la relation

Ce chapitre propose une analyse de l'influence possible de la posture sur le résultat de l'activité commerciale selon les différents auteurs consultés.

#### 2.3.5.1 Le commercial de demain : une fonction systémique

Dominique Xardel (p 45) écrivait déjà, en 1983 : « *Qu'on le considère collecteur ou transfert de données, assistant ou conseil au client, le vendeur ou l'employé de commerce de demain sera d'abord concerné par un travail préparatoire ou postopératoire à la vente* ». Il ne sera plus possible d'envisager la fonction commerciale comme une sorte « *d'État dans l'État* » composé de professionnels, agissant en francs-tireurs au mépris des procédures de fonctionnement de leurs entreprises.

La fonction commerciale dépassera définitivement, dans les années à venir, la stricte fonction de vente. Mieux encore, le commercial, de par son implication tout au long de la chaîne-client, intégrera une suite de services assurés par l'entreprise, en amont et en aval. Évoquant

cette perspective. Cette idée, si elle ne s'est pas réalisée aussi vite que le pensait son auteur, mérite certainement d'être reprise aujourd'hui en pensant au futur proche.

Les livres historiques sur la vente n'abordent pas les activités de vente de prestation de service intellectuel directement, mais une adaptation et une interprétation sont possibles.

### 2.3.5.2 De l'enthousiasme dans la posture

Il est possible de devenir enthousiaste selon WHITING<sup>76</sup>, 1957, p. 165, 166, 167, 169. Dans son ouvrage il est précisé les éléments à mettre en œuvre pour acquérir la capacité à développer son enthousiasme.

*« Les hommes échouent, non pas à cause de leur inintelligence, mais à cause de leur manque de passion...*

*Vous pouvez tout faire avec de l'enthousiasme. L'enthousiasme est la levure qui fait que vos espoirs atteignent les étoiles. L'enthousiasme est l'étincelle dans votre regard, l'élan dans votre démarche, la force dans votre main, l'irrésistible jaillissement de votre volonté et l'énergie dans l'exécution de ce que vous avez décidé. Les enthousiastes sont des lutteurs. Ils ont la force et la fermeté. L'enthousiasme est au départ de tout progrès. Avec l'enthousiasme, il y a des réalisations, sans l'enthousiasme, il n'y a que des alibis. (Devise gravée sur la cheminée d'Henry Ford.).*

### **Quelques règles pour devenir enthousiaste**

Nous énoncerons tout d'abord deux règles essentielles, puis dans un autre paragraphe quelques règles secondaires :

**Règle 1 :** Une solide connaissance du produit contribue largement à faire naître l'enthousiasme.

**Règle 2 :** Pour devenir enthousiaste, il faut croire que votre produit est profitable à ceux qui l'achètent et l'utilisent, qu'il accomplit des miracles pour eux.

### **Quelques règles secondaires**

Aux deux grandes méthodes citées plus haut, nous ajouterons ici quelques moyens accessoires pour susciter l'enthousiasme :

---

76 WHITING Percy H, *The five great rules of selling*, Mc Graw-Hill Book Company, USA : 1957, 182 p.

**Règle secondaire n° 1 :** Si vous n'êtes pas réellement enthousiasmé, feignez de l'être en agissant comme si vous l'étiez, c'est-à-dire ayez l'air animé. L'animation est, en général, un symptôme de l'enthousiasme.

**Règle secondaire n° 2 :** Faites-vous des discours stimulants et des discours bâtisseurs de foi. Dites-vous que vous allez réussir.

**Règle secondaire n° 3 :** Si vous sentez faiblir votre enthousiasme, faites un plus grand nombre de visites de clients. Ceci va peut-être à l'encontre de tous les principes les mieux établis. La plupart des vendeurs, lorsqu'ils sont découragés par quelques ventes manquées, ont en effet plutôt tendance à abandonner provisoirement la partie et à aller au cinéma ou à la pêche pour se détendre. Mais lorsqu'ils ont fini de se détendre, leur enthousiasme n'est pas plus grand qu'avant. Ils n'ont généralement pas grande envie de se remettre au travail.

### 2.3.5.3 Faire autorité

L'autorité représente le souhait des vendeurs à pouvoir, par une posture, un discours approprié, obtenir de ses clients son accord sur sa demande en diminuant les risques d'échec. Nicolas Caron<sup>77</sup> dans son livre présente selon lui des clés pour persuader les clients, notamment les clients, dits difficiles.

#### **Conseils pour transmettre des « indices d'autorité » à votre client**

Dégagez de l'assurance par votre attitude. Souvenez-vous de la dernière fois où vous avez pénétré dans une salle de réunion pour convaincre plusieurs personnes : Quelle était votre attitude générale ? Où vous êtes-vous installé par rapport à la table ?

Si vous n'avez pas jugé ces questions comme importantes, lisez plutôt ce qui suit :

Deux chercheurs, Nemeth et Wachtler, ont mené une expérience qui consistait à demander à un complice de l'expérience de convaincre des personnes de réduire le montant d'indemnités versées dans une affaire de dommages corporels. Sa position était minoritaire par rapport au reste du groupe, et il s'agissait véritablement d'un exercice difficile de persuasion. Cette expérience fut reproduite de nombreuses fois. L'argumentation utilisée était toujours exactement la même, et seule changeait la position du « *persuadeur* » par rapport à la table.

Les résultats montraient que les membres du groupe acceptaient de réduire le montant de l'indemnisation uniquement lorsque le complice s'installait délibérément à la tête de la table

---

<sup>77</sup> *Vendre aux clients difficiles – Les clés de la persuasion*, Nicolas Caron, Dunod, page 119.

rectangulaire. Dans les autres cas, que ce soit lorsqu'il s'installait sur le côté, ou lorsque quelqu'un d'autre l'invitait à s'installer sur le côté ou à la tête de la table, il ne parvenait pas à les faire changer d'opinion.

#### 2.3.5.4 Vendeur d'élite : pourquoi ce livre ?<sup>78</sup>

Michaël Aguilar a pris soin d'interviewer les meilleurs vendeurs des grandes entreprises, en France afin de pouvoir produire des règles à partir des exemples. Dans son introduction, il définit son approche personnelle de l'acte de vente et de la documentation existante sur le sujet.

*Passionné par la négociation commerciale, j'ai lu de nombreux ouvrages sur le sujet. Les librairies spécialisées en regorgent... mais quelle déception lorsqu'il s'agit d'appliquer les préceptes de leurs auteurs.*

*Certains ne font état que de leurs seules expériences (vente de produits chimiques, de voitures ou de polices d'assurance...) qui sont rarement transposables aux produits ou services qui intéressent le lecteur. D'autres sont des traductions d'ouvrages américains... Si j'aime particulièrement ce pays pour son esprit pionnier, force nous est de constater que la culture et la mentalité françaises sont différentes. Je ne porte aucun jugement sur l'une ou l'autre des traditions commerciales, mais ce qui marche au pays du dollar n'est pas toujours applicable sur notre terre de France.*

*Lorsqu'un auteur se permet d'écrire : « En phase de conclusion, une technique redoutable consiste à laisser tomber son stylo sur l'acheteur, qui après l'avoir ramassé, se retrouve naturellement en position de signer le bon de commande que vous lui tendez », c'est qu'il n'a jamais fait de vente de sa vie.*

Chaque produit/service possède une ou plusieurs fonctions et correspond à un besoin, mais chaque client est poussé par des mobiles d'achat différents. Ainsi, l'on peut trouver plus d'une vingtaine de mobiles d'achat différents pour un produit aussi simple qu'un stylo-plume ! Et si l'on voulait faire une analyse fouillée des raisons pouvant amener un individu à se porter acquéreur d'une automobile, on en dénombrerait plus d'une centaine...

---

<sup>78</sup> *Vendeur d'élite – Techniques et savoir-faire des meilleurs vendeurs, Michaël Aguilar, Dunod, pages 14, 15, 89, 119, 120, 121.*

### 2.3.5.5 Plaidoyer pour un métier (Viel)<sup>79</sup>

Guy Viel dans son ouvrage « vive les vendeurs » prend position sur une valorisation du métier de vendeur. Cela représente une trame destinée à construire les bases de ce métier.

#### **La femme de rêve et l'homme idéal ?**

Hervé Seriey, président d'Eurequip, décrit le cadre de demain comme devant posséder sept qualités de base qu'il nomme « *Seven Up* ». Sa liste résume; assez bien ce que doit aussi être un vendeur et comment il doit travailler :

1. Avoir l'esprit de communication ;
2. Avoir l'esprit d'adaptation et de souplesse ;
3. Avoir l'esprit de formation permanente ;
4. Avoir l'esprit d'innovation ;
5. Avoir l'esprit de qualité ;
6. Avoir l'esprit de curiosité et d'étonnement ;
7. Avoir l'esprit de projet.

### 2.3.6 Le marketing BtoB

La démarche de commercialisation des activités liées à la formation professionnelle utilise par nature les démarches marketing BtoB.

#### 2.3.6.1 De l'influence du marketing dans la vente

Nous sommes entrés dans l'ère du « *marketing one to one* », selon l'expression de Don Peppers et Martha Rogers (Peppers et Rogers, 1999).

Il est de plus en plus rare d'avoir affaire à un seul décideur dans un processus de vente. D'après une étude de Sirius Decisions, le nombre de personnes impliquées dans une décision d'achat a été multiplié par 3,5 depuis 2001. La pression sur les objectifs, la réduction des moyens, la complexité croissante des problèmes à résoudre augmentent les enjeux de l'achat. En conséquence, les responsabilités sont réparties sur plusieurs personnes, « le » décideur est de plus en plus difficile d'identifier et les circuits de décision sont plus longs. Tel que décrit

---

<sup>79</sup> « *Vive les vendeurs* », Guy Viel – Daniel Ichbiah, *L'Instant*, pages 49, 85, 86.

par, JACOB<sup>80</sup>, 2009 pour le mode affaire, ou il convient de préciser le projet et l'activité de la firme.

### 2.3.6.2 Le mode de vente par affaire<sup>81</sup>

Concrètement, lorsque l'on met en place sur le terrain la démarche de marketing d'affaire, elle se fait par l'intermédiaire des ingénieurs d'affaire. L'expression « *marketing d'affaire opérationnel* » est ainsi synonyme de vente en mode affaire. Appelé aussi « *mode projet* », ce type d'approche consiste à sortir du cadre de la vente « *sur catalogue* » ou « *sur étagère* » (exemple type : la prise de commande) (Lellouche, 1998). La relation commerciale n'implique pas seulement deux individus (un vendeur et un acheteur) mais deux groupes constitués chacun de personnes toutes impliquées plus ou moins directement par l'enjeu de la vente (et de l'achat) et le processus de vente (ou d'achat) s'inscrit dans la durée (allant de quelques semaines à plusieurs années).

L'offre, souvent complexe, est élaborée pour apporter le maximum de valeur aux clients et aux fournisseurs. Conçue de manière spécifique, elle repose sur une combinaison « *sur mesure* » (non figée) d'éléments différenciateurs tangibles (produits) et intangibles (services, marques, financements...).

Pour vendre à un groupe de décideurs<sup>82</sup>, il convient d'analyser la structure, la composition et le principe de fonctionnement des acteurs à partir de leurs systèmes de valeurs.

Quand faut-il se préparer à la négociation commerciale ? Cette question est caduque. La bonne question à se poser est désormais est : « Quelles sont les informations dont j'ai besoin pour mener à bien une négociation ? »

En effet, les demandes de remise de la part des clients sont de plus en plus fréquentes et elles interviennent de plus en plus tôt dans l'entretien de vente.

---

<sup>80</sup> JACOB Philippe, Thèse : *Rôles commerciaux et identité professionnelle dans les firmes multiprojets. Le cas des sociétés françaises d'ingénierie du secteur de la construction*, Cnam, 2009.

<sup>81</sup> *L'efficacité commerciale en B to B*, Christophe Bénaroya, Henri Lagrasse, Éditions EMS Management & Société, page 53.

<sup>82</sup> *La boîte à outils du commercial*, Pascale Bélorgey – Stéphane Mercier, Dunod pages 118, 155.

Figure 6 : Objections et demandes de concessions

Objections et demandes de concessions				
↓	↓	↓	↓	↓
Préparation	Contact	Découverte	Proposition & argumentation	Conclusion de la vente
Ajustement de l'offre				
Préparation de la négociation				

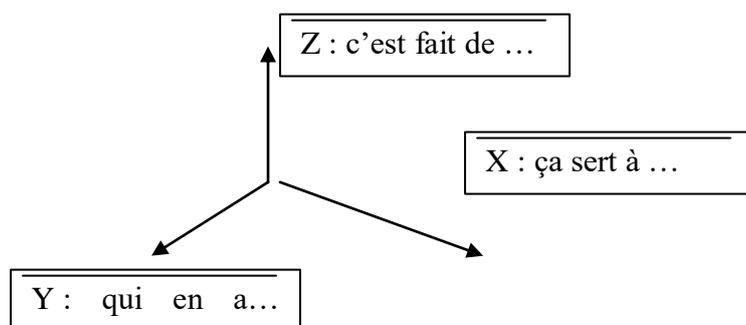
### 2.3.6.3 Qu'est-ce qu'une affaire ?<sup>83</sup>

Dans sa démarche d'analyse de l'activité de l'ingénieur d'affaires Henri Fraise fait apparaître les trois dimensions qui caractérisent chaque affaire : trois axes d'analyse marketing : 1) Quelqu'un vous dira : « *Nous venons de gagner une affaire. Il s'agit de l'éclairage d'une ville* ». 2) Dans la même entreprise, un autre vous dira : « *Nous avons obtenu le contrat avec la municipalité de Blezac.* ». 3) Toujours dans cette entreprise, un troisième vous expliquera que c'est « *L'installation, l'entretien et l'informatisation graphique d'un réseau électrique urbain.* »

Tous les trois parlent de la même affaire. Ces trois façons d'en parler montrent les trois dimensions qui caractérisent ce qu'on appelle une affaire :

<sup>83</sup> *Le Manuel de l'ingénieur d'affaires – Comment étudier, vendre et réaliser efficacement des contrats d'équipements, de travaux ou de services, Henri Fraise, Dunod, pages 1,45, 54.*

Figure 7 : Les 3 dimensions d'une affaire



### Conclusion

Nous avons vu que la position de client n'était pas toujours évidente à comprendre et qu'une priorité pour réussir une affaire était de découvrir son état d'esprit.

« *Ce que le client achète, c'est rarement ce qu'on croit lui vendre.* » Peter Drucker.

Se mettre dans la bulle du client, c'est chercher à comprendre comment notre interlocuteur vit l'histoire de son projet. C'est également reconnaître que le client qui se lance dans un projet a le droit de se comporter comme il veut. Bien sûr, il peut se tromper et il a souvent besoin d'aide. C'est à l'ingénieur d'affaires de s'adapter tout d'abord puis de chercher à influencer le client dans ses choix. Globalement, nous dirons qu'avant la commande « *le client a tous les droits, mais qu'il n'a pas toujours raison en ce qui concerne la manière de résoudre son problème* ». Aider le client et l'orienter vers la meilleure solution c'est la responsabilité de l'ingénieur d'affaires.

En résumé, voici donc les douze questions que doit se poser l'ingénieur d'affaires sur son interlocuteur pour commencer lorsqu'il aborde une nouvelle affaire.

Figure 8 : Les 12 questions avant de commencer une affaire

N°	Question	Oui	Non	Vérifier
1	Est-ce « son » projet, avec un enjeu important pour sa carrière ?			
2	A-t-il un réel pouvoir de décision ?			
3	Doit-il convaincre d'autres personnes dans son organisation ?			
4	Dans son organisation, a-t-il droit à l'erreur sur ce projet ?			
5	Connaissons-nous ses alliés ?			
6	Connaissons-nous ses opposants ?			
7	A-t-il une idée des risques concernant le projet ?			
8	A-t-il chiffré le résultat attendu par rapport à son investissement ?			
9	A-t-il déjà une idée précise de la solution technique ?			
10	A-t-il été influencé par un de nos concurrents ?			
11	A-t-il une expérience antérieure avec nous ?			
12	Attend-il une aide précise que je peux lui fournir dès maintenant ?			

#### 2.3.6.4 Les réflexions sur le développement de la loyauté-client en environnement business to business<sup>84</sup>

La fidélisation durable du client est devenue aujourd'hui l'un des thèmes récurrents de la recherche marketing et commerciale. Les entreprises, passées, dans les années 1970 – 1980, d'une économie de cueillette à une économie de chasse, cherchent, depuis le début des années 1990, à opérer leurs mutations vers une économie d'élevage. Cette préoccupation de renforcement du portefeuille-clients constitue depuis longtemps déjà une préoccupation des grandes entreprises, en contact avec le client final (vente aux particuliers, produits et services grand-public). Elle devient même aujourd'hui l'un des axes de développement des entreprises moyennes, vendant à des intermédiaires ou à des professionnels.

---

<sup>84</sup> BLOCH A., MACQUIN A., direction, *Encyclopédie Vente et Distribution, Economica, 2001.*

### 2.3.6.5 Le marketing : qu'allez-vous vendre ?<sup>85</sup>

Une fois que vous aurez réussi à définir, de façon précise, la nature de votre marché et de votre cible commerciale, vous devrez être capable de répondre à la question suivante : « *Qu'allez-vous vendre à vos futurs clients ?* » Autrement dit, quelle sera la nature de votre offre de service aux entreprises ?

#### **Quel sera votre produit d'appel pour entrer dans les entreprises ?**

Il est difficile, surtout au début, d'entrer dans les entreprises pour vendre du conseil. Il vous faudra pour cela payer votre « ticket d'entrée » comme à chaque fois lorsque vous démarrez une nouvelle activité. Vous aurez donc besoin d'un produit d'appel. En marketing, le produit d'appel remplit une double fonction, il vous fait connaître du prospect et il lui donne envie d'aller plus loin avec vous.

Prenons un exemple. Vous êtes consultant spécialisé en stratégie d'entreprise auprès des PME-PMI et vous éprouvez une certaine difficulté à convaincre les chefs d'entreprise de vous acheter des missions de conseil en stratégie. Le face-à-face avec eux s'avère difficile. Vous avez besoin de contourner l'obstacle en leur proposant un produit plus simple et plus facile à vendre. Vous avez intérêt à leur proposer, par exemple, un séminaire de réflexion stratégique afin de les sensibiliser à votre démarche. Vous aurez ainsi la possibilité de réunir autour de vous huit à dix chefs d'entreprise non concurrents et d'engager le dialogue avec eux. Cela vous fournira une clé d'entrée pour leur proposer ensuite vos services. Ils vous connaîtront et vous, vous aurez appris à mieux connaître leurs entreprises. Vous aurez réussi à briser la relation d'anonymat génératrice de stress et de méfiance « *De qui s'agit-il ? Puis-je lui faire confiance ? Qu'est-ce qu'il peut bien m'apporter ? Ne vais-je pas perdre mon argent sans pour autant résoudre mon problème ?* ».

## 2.4 La revue de littérature et la notion d'expertise

La revue de littérature fait émerger différentes recherches existantes sur la notion de professionnalisation, de vente et de commercialisation de prestation de service intellectuel.

---

<sup>85</sup> *Le grand guide du métier de consultant, 4e édition, Yves André Perez, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, pages 67, 69, 70*

La définition de l'expertise est abondante dans les différentes activités intellectuelles. Les moyens de la faire reconnaître existent dans plusieurs cas très significatifs : avocats, architectes, près des tribunaux... Mais aucune définition commune n'est disponible pour mettre tous les acteurs d'accord.

## 2.5 L'orientation de la recherche

Après l'état de l'art et la revue de littérature la conclusion du design de la recherche met en œuvre le plan suivant :

**Le premier axe** doit aboutir à une définition de l'expertise du formateur consultant. Mes relations dans ce milieu, ma connaissance des mécanismes de construction des normes à l'AFNOR (responsable de la Commission Générale de la formation professionnelle de 1992 à 2004) m'ont conduit à proposer et obtenir la création d'un groupe de travail de 25 experts, en vue de créer un référentiel visant à définir l'expertise du formateur consultant à l'aide de la description détaillée du processus de l'action de formation. La méthode Delphi est retenue.

**Le deuxième axe** consiste à mettre à l'épreuve des formateurs consultants (en place et néo) les résultats du premier axe de recherche par une étude quantitative significative de 250 à 300 réponses. La pertinence, ou non, de la définition de l'expertise du formateur consultant doit se voir validée ou amendée pour les N.F.C.

**Le troisième axe** prend en charge l'étude empirique et les préconisations managériales, sachant que les exigences sont conjointes pour le législateur et les clients. Dans cette hypothèse, il permettrait de fournir aux N.F.C. une méthode avec une méthodologie adaptée, des outils, en un mot des moyens pratiques pour les assister dans la vente de leurs prestations de services, afin qu'ils puissent vivre de ce métier.

Le N.F.C. répond aux critères managériaux préconisés pourrait se commercialiser plus facilement.

## 2.6 La discussion

L'action commerciale du formateur consultant n'est pas traitée dans le cadre des ouvrages consultés. Il est possible de faire un classement arbitraire selon 3 catégories : les livres historiques, les témoignages de résultats, les méthodes et les modèles de mise en œuvre.

Le consultant se trouve, s'il souhaite appréhender la vente, devant un très grand choix d'ouvrages. La situation idéale serait de ne prendre en compte que les parties qui concernent leur activité.

### 2.6.1 Les discussions sur la mise en œuvre

La mise en œuvre de la démarche commerciale représente l'action la plus délicate pour le N.F.C. car elle est l'aboutissement des démarches sur la définition du métier, le marketing et la commercialisation. Le N.F.C. est face à une situation et doit gérer un paradoxe.

Le N.F.C. se doit de mettre en œuvre un plan d'action, plusieurs notions sont à mobiliser.

### 2.6.2 Les livres historiques

Les livres historiques sur la vente n'abordent pas les activités de vente de prestation de service intellectuel directement, mais une adaptation et une interprétation sont possibles.

Dale Carnegie est le principal auteur américain sur les règles et les techniques de vente, notamment par l'intermédiaire de son directeur des cours de vente<sup>86</sup>. Dans le premier chapitre il écrit : « *s'étant rendu compte que je ne savais pas vendre ils m'ont nommé directeur des ventes* ». Il est certain que ce raisonnement a obligé Whiting P. H. à apprendre la vente et à mener des expérimentations : « *je lus des livres sur la vente...* ». La vente peut s'apprendre.

Marcel Chapotin est connu en France pour avoir, dans les années 1950 – 1960, développé une approche commerciale pragmatique, notamment dans le cas de vente de prestation de service<sup>87</sup> : « *Je suis un vendeur, mais un vendeur de vent* ». J'ajoute du vent qui fait tourner

---

<sup>86</sup> WHITING P.H., *Les cinq grandes règles de la vente, traduit de l'américain par Ristich de Groote M., Dunod entreprise, 1962, 182 p., p. 1 et 2.*

<sup>87</sup> BIDEAU P., CHAPOTIN M., DENIS R., *Client-Roi, Éditions Vendre & Dunod, 1955, 201 p., p. 34.*

les moulins, je vends de la publicité pour le journal *Les Échos*. » Cette métaphore doit pouvoir déculpabiliser les formateurs consultants.

Heinz H. Goldman fut le grand spécialiste de la vente, il écrit<sup>88</sup> : « *On ne vend jamais une marchandise telle quelle, mais une idée – l'idée des services qu'elle peut rendre..., peu d'achats ne sont basés que sur des raisons d'ordre pratique... En général, le prix ne joue pas un rôle décisif pour qu'une vente réussisse ou non.* » Cette idée devrait être reprise par les formateurs consultants.

René Moulinier, spécialiste contemporain de la vente, précise l'image que les vendeurs ont de leur métier<sup>89</sup> : « *Quand on demande à un groupe de vendeurs ce qu'est pour eux la vente – leur métier, on recueille les réponses les plus variées. Pour les uns, c'est le moyen de gagner leur vie, pour d'autres, avec une certaine agressivité, il s'agit de posséder, d'abattre, de violer le client.* » Ces considérations ne sont pas encourageantes pour des personnes abordant la vente.

### 2.6.3 Les méthodes et les modèles de mise en œuvre

Le N.F.C. se doit de mettre en œuvre un plan d'action. Plusieurs notions sont à mobiliser :

**Marketing de projet : Jacob P.** ; « *marketing d'affaire opérationnel* » est ainsi synonyme de vente en mode affaire. Appelé aussi « *mode projet* », ce type d'approche consiste à sortir du cadre de la vente « *sur catalogue* » ou « *sur étagère* ».

**Machuret J.-J. dans le cadre de la démarche qualité** dans les systèmes de vente Norme AFNOR X50 650, Système de vente analyse et mise en œuvre, pour décrire sa culture commerciale ;

**Aimetti J.-P. : la nouvelle économie du net** permet d'utiliser la puissance de la démarche NTIC pour connaître le marché et se faire connaître, en particulier par l'utilisation des réseaux sociaux professionnels de type Viadeo. Aimetti J.-P. : précise que l'avènement de l'Internet commercial annonce une mutation plus profonde et plus rapide que celle due au développement récent de l'informatique.

---

<sup>88</sup> GOLDMANN H. M., *L'art de vendre, Suisse : Delachaux et Niestlé, 1956, 203 p.*

<sup>89</sup> MOULINIER R., *Les techniques de la vente, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 7<sup>e</sup> édition 2008, 350 p. p25*

Par exemple l'auteur entre fin décembre 2009 et fin août 2010 a obtenu sur son profil Viadeo, plus de 5 600 visites, 1 060 contacts inscrits et plus de 550 inscrits sur le hub Consultant – Vivre de son expertise.

**Gabilliet P. : milite pour une fidélisation durable** en indiquant que le renforcement du portefeuille-clients est une préoccupation qui se transforme en axe de développement.

#### 2.6.4 L'état des dégâts : Closing – Objections – Prix

Faire un livre sur la vente, développer une méthode, supposait depuis toujours qu'il fallait consacrer au moins la moitié du livre, ou du cours, à essayer de traiter trois grandes parties que sont les techniques de conclusion (« *closing* »), le traitement des objections et les discussions de prix.

Dans des livres comme celui de Heinz M. Goldmann *L'art de vendre*, qui fait encore référence, on ne dénombre pas moins de 16 façons de conclure et 15 façons de répondre aux objections !

Il n'est pas réaliste de codifier et de recenser des manières d'être. L'« *humain* » ne peut pas être rationalisé. La richesse du vendeur réside dans sa capacité à se renouveler. Lorsque son dialogue devient stéréotypé, ses chances de succès fondent comme les neiges du printemps.

Des cours et des séminaires entiers ont été, et sont encore, consacrés à traiter de ces problèmes. A côté de celle de Goldmann, on peut recenser au moins cent autres méthodes qui toutes présentent des recettes infaillibles pour faire face à ce qui obnubile les vendeurs, à savoir : la conclusion, les objections et le prix.

Mais la surabondance de ces trucs et formules toutes faites est signe que l'on vise à côté de la cible. Un cours de vente doit être basé sur une méthode qui permette d'éviter la présence de problèmes plutôt que d'apporter des réponses aux dits problèmes.

Il s'agit de redonner à l'entretien de vente un côté relationnel naturel qui seul permet d'instaurer entre les interlocuteurs une confiance et une reconnaissance mutuelles. L'acte d'achat ou de vente devient alors normal et n'est pas empreint de procès d'intention, de méfiance ou de sentiment de culpabilité. « *Ce n'est pas le commerce qui exista d'abord mais l'amitié* » dit un proverbe malgache...

L'entretien de vente, traditionnellement est caractérisé par quatre grandes phases : 1) la prise de contact ou l'éveil d'intérêt, 2) la recherche du besoin et des motivations, 3) la présentation de la solution, 4) la conclusion.

## 2.7 La situation et le paradoxe

Dans son ouvrage, l'Agence pour la création d'entreprises (A.P.C.E.) propose quatre pages de 128 à 131, dont le contenu porte sur des injonctions : prospecter avant de créer et cultiver ses réseaux. Pour le N.F.C., il est apparemment difficile d'intégrer la démarche commerciale de vendeur. La mise en œuvre de la démarche commerciale représente l'action la plus délicate pour le N.F.C. car elle est l'aboutissement des démarches sur la définition du métier, le marketing et la commercialisation. Le N.F.C. est face à une situation et doit être capable de gérer un paradoxe.

### **Les points clés sont :**

#### **La situation :**

Dans le but d'alléger leurs charges, les entreprises mettent sur le marché du travail des cadres avec une ancienneté et d'une expérience importante

Les cadres demandeurs d'emploi sont difficiles à réinsérer en entreprise dans leurs anciennes fonctions.

Le législateur favorise la création et le développement de l'activité de consultant par de nouvelles dispositions : création facile de micro-entreprises, déplafonnement des revenus hors retraite...

#### **Le paradoxe :**

Les entreprises ont besoin de trouver des réponses aux problèmes qu'elles rencontrent.

Les entreprises ont besoin ponctuellement des savoirs et savoir-faire des cadres qu'elles ont mis sur le marché de l'emploi.

Les cadres en question sont détenteurs d'une longue expérience et d'une grande expertise.

Les cadres ne disposent pas actuellement de moyens pratiques pour transformer leur passé en avenir opérationnel, leurs expériences et leur expertise en prestations de service et d'en vivre.

Les cadres n'ont pas la quadruple culture des consultants : marketing, commerciale, technique, et économique-juridique.

Les savoirs et savoir-faire existent potentiellement chez les cadres mais ne sont pas directement exploitables en tant que prestations de service.

Les livres spécialisés, les activités et les métiers de la vente sont d'un faible apport direct dans l'apport de connaissances et des compétences sur la performance commerciale des activités de formateur consultant.



## 3 Chapitre : Le Cadre Méthodologique

### 3.1 La présentation de la problématique

Dans le cadre de la commercialisation des activités du N.F.C., la question posée est : Pourquoi les accédants à l'activité de N.F.C., alors qu'ils disposent d'une expérience démontrée, tandis que les entreprises manifestent des besoins identifiés, éprouvent-ils des difficultés à se commercialiser ? Quels sont les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, notamment pour les N.F.C.

Guy Frécon<sup>90</sup> précise p. 47 : « *Souvent, la problématique peut être le reflet d'une situation paradoxale qu'il est très utile d'identifier.* »

Le contexte interne au N.F.C. se compose des éléments tels que l'image du cadre d'entreprise (son ancienne activité) ; les connaissances et compétences définissant son expertise, fruit de son expérience ; un réseau relationnel informel, pas suffisamment maîtrisé et un potentiel d'énergie disponible, seulement après avoir traité les phénomènes psychologiques négatifs dus à la rupture avec l'ancien statut.

Alors, le problème qui est posé est celui des entreprises qui ont besoin de compétences pour traiter leurs situations. Le contexte externe des entreprises et des pouvoirs publics se compose des éléments comme la perte du savoir et du savoir-faire due au départ des cadres d'expérience, l'existence de situations problématiques qui ne sont pas traitées par les équipes en place et la possibilité de dégager des budgets pour acquérir ponctuellement des compétences.

La situation à analyser est celle des acteurs qui n'arrivent pas à se rencontrer et à se mettre d'accord pour conclure un contrat.

---

<sup>90</sup> FRÉCON G., *Formuler une problématique, Dissertation – Mémoire – Thèse – Rapport de stage*, Dunod, 2006, 153 p.

Le contexte théorique peut se formuler par le fait que le besoin de marché existe et que l'offre est implicite.

Cette étude pourrait se comprendre comme étant un simple cas de stratégie marketing des services à résoudre, mais le facteur humain est prédominant, compte tenu des enjeux sociaux et du contexte psychologique des acteurs. Pour trouver les solutions possibles, les champs à explorer sont : la psychologie des individus (client et prestataire) ; la psychologie de la relation sociale ; les pratiques relationnelles, de l'influence à la conviction ; la vente, la stratégie, la tactique, le style et le mode opératoire.

Considérant que le N.F.C. présente une ancienneté de trois ans dans la profession, le premier axe de recherche retenu est celui de la position du N.F.C. qui arrive sur le marché de la formation professionnelle. Il se pose la question : « *Comment puis-je vivre de mon expertise ?* » Pour obtenir une réponse positive, il fait la liste des éléments dont il dispose et de ceux dont il a besoin.

Les éléments existants pour le N.F.C. sont représentés par l'expérience illustrée par son CV ; l'expertise démontrée par les résultats obtenus ; l'organisation et la méthode de travail, les capacités qu'il a démontrées dans ses différentes fonctions et les relations professionnelles et personnelles, la liste des individualités qui figurent dans son répertoire d'adresses.

Pour atteindre les résultats commerciaux souhaités, le néo-consultant éprouve le besoin de maîtriser les informations tels que la connaissance des règles de fonctionnement de la profession en droits et en devoirs, le choix du statut et la méthode pour trouver des clients.

« *La formation professionnelle est un marché libre mais encadré par la loi, il suffit de rechercher les différentes évolutions législatives pour comprendre la théorie du jeu et des enjeux des acteurs.* » H. MINTZBERG<sup>91</sup>, p. 23.

---

91 « *Les théories sont utiles car elles permettent de réduire la nécessité de collecter des masses d'informations. Il n'est pas utile de retenir tous les détails connus d'un phénomène* », MINTZBERG H., *Power In and Around Organisations*, USA : Englewood Cliffs ; *Le pouvoir dans les organisations*, France : Les Éditions d'Organisation, 1986, 679 p.

Une information complémentaire est nécessaire, elle a pour effet de complexifier les travaux ; le métier de formateur consultant présente une dimension de conseil qui est soulignée par les deux syndicats représentatifs : C.S.F.C., Chambre Syndicale des Formateurs Consultants et S.Y.C.F.I. Syndicat des consultants-formateurs indépendants, qui présentent l'un et l'autre l'activité comme celle de formateur consultant ou consultant formateur. Les discours sont explicites.

*CSFC Chambre syndicale des formateurs consultants*<sup>92</sup>

*Un nouvel élan*

*Éditorial : Ce n'est pas à vous que nous allons le dire : Le métier de Formateur consultant est un métier particulièrement difficile. En une seule femme ou dans un seul homme, il faut être tout à la fois Formateur, Gestionnaire de sa petite entreprise, Organisateur de session, Ingénieur de Formation, Commercial de ses prestations, Concepteur d'outils et de techniques pédagogiques, Éditeur de support... et parfois même, agent d'entretien de locaux ou personnel de maintenance de son outil informatique.*

*SYCFI Syndicat des Consultants-Formateurs Indépendants*<sup>93</sup>

*Courant juin, le SYCFI apportera l'ensemble des contributions au Ministre du travail, du Dialogue Social et de la Formation Professionnelle.*

*L'AREF Association Française de Réflexion et d'Échange sur la Formation, a tenu sa 1<sup>re</sup> Université d'été le 9 juillet à Paris : particulièrement dense et enrichissante. Question centrale pour les 22 conférenciers et les 200 participants : la professionnalisation des acteurs de la formation. Le SYCFI contribue à cette réflexion et partage avec l'AFREF, la perspective d'un référentiel Qualité visant à attester des compétences des Consultants Formateurs Indépendants. « Cette démarche devrait permettre de renforcer notre légitimité. En l'absence de régulation, tout le monde peut s'autoproclamer formateur consultant indépendant. »*

Les sources d'information disponibles dont dispose le N.F.C. sont le Ministère de l'Industrie<sup>94</sup> ; le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social<sup>95</sup> ; l'APEC, Agence pour l'emploi des cadres<sup>96</sup> ; l'APCE, Agence pour la

---

92 FARHI M., président de la fédération des CSFC, <http://www.csfc-federation.org/> du 22 août 2013.

93 TRICHET G., vice-président, <http://www.sycfi.org/> du 28 août 2013.

94 <http://industrie.gouv.fr>

95 <http://travail-emploi.gouv.fr/>

création d'entreprise<sup>97</sup> ; les formateurs consultants en exercice ; les organisations professionnelles ; les ouvrages et les études existantes sur le sujet.

L'objectif de la démarche du néo consultant: comment s'organiser, trouver des clients, exécuter des prestations, les facturer et se faire payer ?

L'état de l'art et la revue de littérature apportent les réponses par l'examen critique des informations existantes.

## 3.2 Le paradigme épistémologique

Les travaux menés par l'auteur se situent dans l'idée d'USUNIER<sup>98</sup>, 1993, p. 13, la réalité est socialement construite plutôt que déterminée objectivement, pour construire cette réalité le raisonnement abductif nous semble le plus approprié, il est défini par Saval, p. 67 op, cit, qui précise : « *L'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. L'abduction consiste donc en une interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée, qui peut même être inconsciente (overcoded abduction) ou consciente.* »

L'approche abductive est la plus appropriée, car elle porte sur une démarche itérative entre la réalité terrain constatée par la collecte d'informations et la création de la connaissance et les référentiels, les grilles de lecture, les dogmes, les principes, les concepts, les définitions établis et/ou officiels tels que marketing, vente, psychologie, réglementation.

Cette approche détermine un paradigme épistémologique précis et clair pour fournir des propositions univoques et opérationnelles. L'épistémologie conduit l'acte de connaissance scientifique. Selon Piaget, cité par Gavard<sup>99</sup> et al. p. 7 : « *étude de la constitution des connaissances valables* ». Elle porte interrogation sur la définition des sciences en créant le

---

96 <http://apec.fr>

97 <http://apce.com>

98 USUNIER Jean-Claude, *International Marketing: A Cultural Approach, USA* : Prentice Hall, 1993, 496 p.

99 GAVARD-PERRET et al., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, 2008, 383 p.

débat sur la définition et la valeur de la connaissance générées, notamment par les travaux de recherche.

L'épistémologie utilise des paradigmes, la définition de la chose et la manière de la représentation du monde destinés à conduire la recherche.

Le choix doit prendre en compte le risque de confusion entre épistémologie et méthodologie Gavard<sup>100</sup>, p. 36 : « *Il a été souligné que la méthodologie ne représente qu'un aspect de l'épistémologie.* »

### 3.2.1 La méthode de recherche

La méthode de recherche est fonction de la réalité du terrain, la validité du paradigme épistémologique est démontrée par les caractéristiques des travaux.

Le design de la recherche a été construit à l'aide du processus au fur et à mesure de la démarche de construction du projet de recherche. Thietart<sup>101</sup> : « *La construction du design final de la recherche est, par conséquent, un processus évolutif.* »

Ainsi, à partir de l'analyse des paradigmes épistémologiques existant le choix s'est imposé progressivement.

#### **La démarche constructiviste**

La recherche faisant appel à la démarche constructiviste n'est pas retenue, Gavard<sup>102</sup> p. 24 : « *Le paradigme épistémologique constructiviste, dont les hypothèses fondatrices sont explicitées et tenues pour plausibles* », car nous ne disposons pas de la possibilité d'apporter la preuve par l'expérience, les conventions dans le domaine n'étant pas suffisamment établies pour pouvoir rompre avec les habitudes.

#### **L'approche positiviste**

---

100 GAVARD, *op. cit.*

101 THIETART R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3e édition, 2007, 586 p., p. 170.

102 GAVARD-PERRET et al., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, 2008, 383 p.

L'approche positiviste par la détermination naturelle est à utiliser en fonction du mode de recherche empirique, car la situation est paradoxale entre les éléments connus établis dans des secteurs où ils ont fait leurs preuves : les techniques de commercialisation ; les méthodes marketing ; les approches psychologiques des acteurs.

Il est nécessaire de valider si le transfert est possible dans l'univers de la commercialisation du consulting.

La validation interne de l'approche peut être mesurée par l'impact de la création de la connaissance sur les acteurs.

Dans mon cas, il faut garder une grande vigilance sur l'implication et la disponibilité, car Saval p. 55 : « *Le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit chercher au maximum à effacer sa subjectivité devant la réalité empirique* ». La lucidité objective et neutre doit être la règle.

L'approche empirique doit apporter, par une évolution itérative, une conduite pas à pas de la recherche pour conduire aux conclusions.

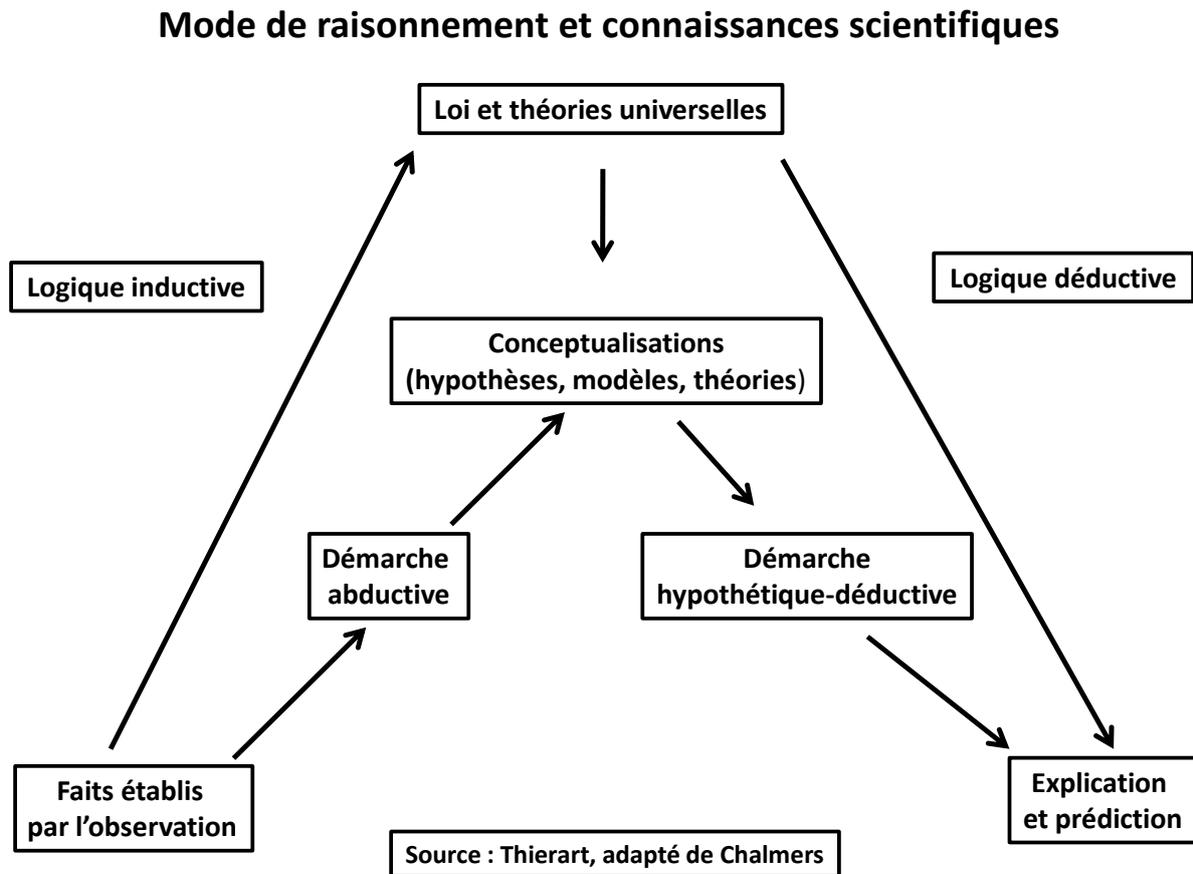
### **Le mode de raisonnement**

Le choix du mode de raisonnement de l'approche est mené au travers des possibilités de recherche : inductive, déductive, hypothético-déductive ou abductive. Thierart<sup>103</sup> p. 64 :

---

103 Thierard, *op. cit.*

Figure 9 : Mode de raisonnement et connaissances scientifiques



### La logique inductive

Saval<sup>104</sup> p. 373, citant les travaux de Fayol : « Pour lui, les faits précèdent les théories, à partir des faits, il remonte, par le raisonnement, aux théories qui peuvent les interpréter. »

La trajectoire de la démarche passe par la définition de l'objet, la méthode de recherche, la collecte d'informations, la validation, une deuxième phase d'analyse pour aboutir à une connaissance nouvelle.

Dans le cas de cette recherche, apparemment, il n'existe pas de théorie universellement reconnue pour adosser la démarche inductive. Les connaissances nouvelles sont peu probables, car il conviendrait de redéployer, adapter, transformer les connaissances existantes.

---

104 SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe, Economica, 2004, 432 p.*

## **La logique déductive et la démarche hypothético-déductive**

La déduction selon Thietart<sup>105</sup>, p. 60 : « *La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). Elle se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie.* »

Cette logique repose sur une question de départ, il s'ensuit une observation méthodique d'un échantillon pour formuler des conclusions dans un cadre conceptuel. Le syllogisme de Socrate est l'exemple formel de la déduction : « Tout homme est mortel ; Socrate est un homme ; Socrate est mortel. »

Dans le cas de ces travaux de recherche, le cadre conceptuel n'existe pas, ou il est protéiforme, chaque acteur dispose de sa propre vérité. Les échantillons observables ne sont pas disponibles. La situation complexe est mal ou pas définie, en conséquence de quoi les hypothèses relèvent de la spéculation. Les risques d'erreurs de conclusion sont nombreux.

## **L'approche abductive**

L'approche abductive selon Thierart p. 62 : « *L'abduction est un processus inférentiel (en d'autres termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle [...] l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » Kœning, 1993.

L'approche abductive est la plus appropriée, car elle porte sur une démarche itérative entre la réalité terrain constatée par la collecte d'informations et la création de la connaissance et les référentiels, les grilles de lecture, les dogmes, les principes, les concepts, les définitions établis et/ou officiels tels que marketing, vente, psychologie, réglementation.

Cette approche détermine un paradigme épistémologique précis et clair pour fournir des propositions univoques et opérationnelles.

Le raisonnement abductif est défini par Saval<sup>106</sup>, p. 67 qui précise : « *L'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens,*

---

105 Thietart, *op. cit.*

106 Saval, *op. cit.*

*synthétique. L'abduction consiste donc en une interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée, qui peut même être inconsciente (overcoded abduction) ou consciente. »*

### 3.2.2 Le choix de la méthodologie de la recherche

Les origines des données collectées sont les suivantes : 1) L'étude de cas de cinq formateurs consultants déclencheurs de la suspicion, déterminés par choix aléatoire chez les stagiaires de la formation de N.F.C.<sup>107</sup> ; 2) L'étude qualitative par la création d'un groupe Delphi<sup>108</sup> de 20 personnes dans le cadre d'un entretien semi-directif ; 3) L'étude quantitative menée auprès de 300 formateurs consultants dans le cadre de leurs premières années d'activités, les formateurs consultants confirmés par définition sont tous d'anciens N.F.C.. Les formateurs consultants sont ciblés dans des groupes de discussions du réseau social professionnel Viadeo ; 4) L'étude de cas d'un N.F.C. signifiant par son évolution personnelle.

La validité des études sera menée à travers des tests, le choix du panel, et le traitement statistique de l'information collectée.

Compte tenu de la complexité de la situation du terrain de recherche, l'analyse systémique s'impose, notamment la triangulation. Source DONNADIEU G.<sup>109</sup>

L'acquisition des connaissances peut se réaliser en niveaux successifs. Cela permet de faire comprendre les situations complexes, en mettant en scène les différentes typologies.

#### **La méthode de triangulation**

La recherche de données pertinentes s'appuie sur la triangulation d'investigation (Usunier *et al.*, 1993) qui consiste à intégrer trois types d'information : 1) La recherche méta-analytique qui répertorie, analyse et exploite la littérature existante abordant le sujet traité. En ce qui concerne l'image de la vente, les principales revues traitant ce thème sont américaines. Par contre, la recherche française aborde plus largement le projet professionnel, l'orientation des

---

*107 L'auteur a formé ces 10 dernières années environ 20 N.F.C.par an dans le cadre de divers organismes de formation.*

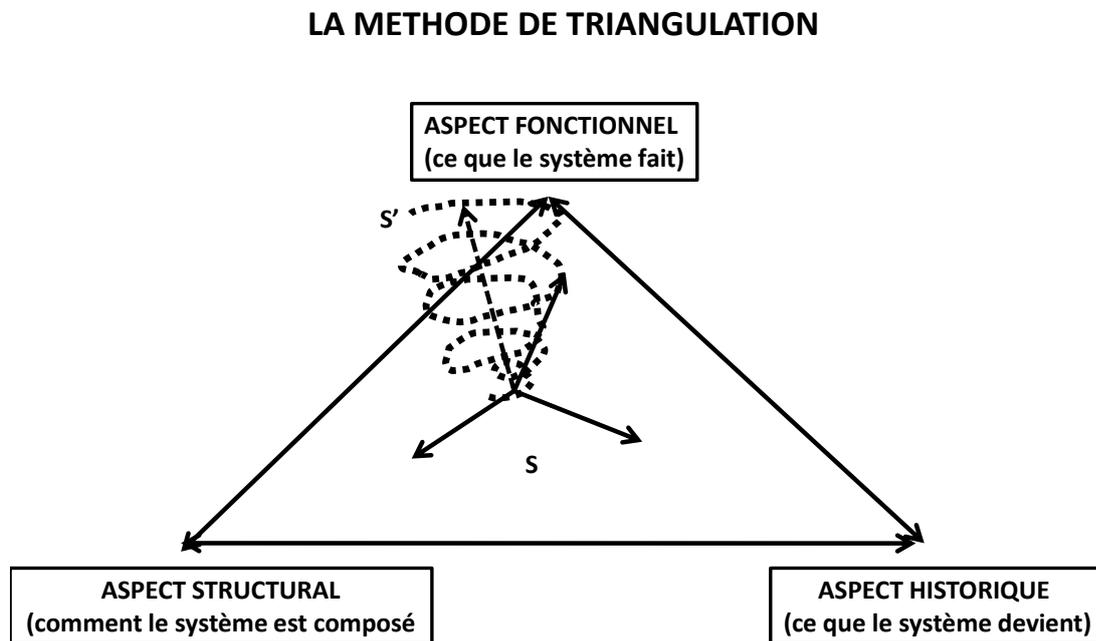
*108 Les experts du groupe Delphi sont les membres du conseil d'administration de l'ICPF&PSI.*

*109 DONNADIEU G., groupe de travail AFSCET, approche systémique des systèmes symboliques, séance no 1 – 13 décembre 2007.*

étudiants, la représentation des commerciaux, les priorités de vie des jeunes. Nous avons compilé ces articles, complétés par ceux parus dans des revues à grand tirage. Nous nous sommes procuré, dans ce dernier cas, le détail des études. 2) La recherche distanciée, méthode habituellement plus utilisée lorsque le chercheur a peu d'expérience ou souhaite avoir une forte neutralité par rapport au thème traité. L'auteur exploitera néanmoins trois enquêtes qu'il a menées spécifiquement dans le cadre de sa recherche et qui abordent l'image de la vente à trois stades différents de la vie des jeunes : le collégien, le lycéen et l'étudiant. 3) La recherche-action sera bien évidemment largement utilisée, l'auteur de la thèse se trouvant dans la situation d'observateur participant.

L'application de la méthode de triangulation permet de conduire la recherche et le traitement de l'acquisition des connaissances dans le cadre du système complexe de la commercialisation des prestations de service intellectuel par les néo-consultants. Les trois aspects d'observation sont les suivants :

Figure 10 : La méthode de triangulation



*L'aspect fonctionnel (ce que le système fait)*

L'aspect fonctionnel est destiné à identifier la ou les finalités du système. La réponse recherchée est concomitante aux questions : « *Que fait le système dans son environnement ?* »  
« *À quoi sert-il ?* »

Dans cette recherche, il faut déterminer les intentions, les objectifs, la finalité des différents acteurs et en quoi cela est cohérent ou incohérent.

#### ***L'aspect structural (comment le système est composé)***

L'aspect structural permet de désigner les acteurs et de définir la nature de leurs relations mutuelles. L'identification de la structure apporte une explication sur le jeu et les enjeux des acteurs. Il convient d'identifier les acteurs, leurs représentations et leurs activités dans le système.

#### ***L'aspect historique (ce que le système devient)***

L'aspect historique a pour objectif de retracer l'évolution, la dynamique, la création et le développement du système de valeurs qui régissent les rapports.

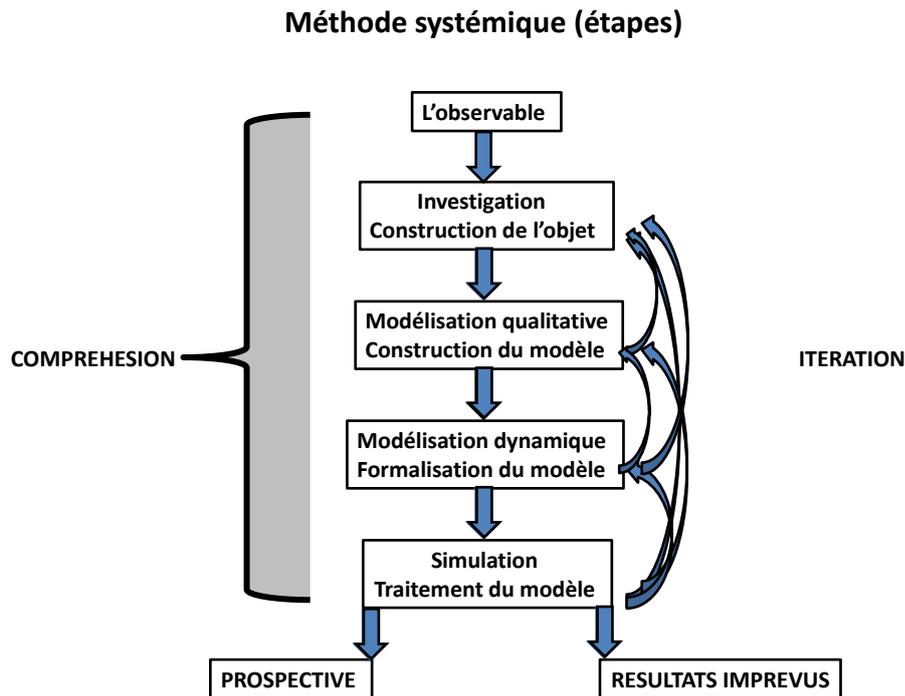
Pour cette recherche la prise en compte de l'évolution des marchés, de la législation, de la situation économique et sociale donne une lecture précise de la situation actuelle.

L'avantage majeur de cette démarche est de pouvoir traiter les informations sans ordre particulier d'accès, mais par un processus combinatoire en hélice qui provoque à chaque intervention une progression dans l'appropriation, la compréhension, et de creuser dans les détails de la situation.

#### **La modélisation qualitative**

À partir des informations collectées, dans le cadre de la triangulation systémique, il convient de cartographier et de schématiser, pour visualiser les interactions entre les composants et les acteurs :

Figure 11 : La méthode systémique, les étapes



L'OBSERVABLE : Le rassemblement des données issues de la triangulation

L'INVESTIGATION SYSTÉMIQUE : La construction de « l'objet ». La représentation ordonnée des connaissances

LA MODÉLISATION QUALITATIV : La construction du modèle. La formalisation quantitative

LA MODÉLISATION DYNAMIQUE : La formalisation du modèle. L'introduction du temps

LA SIMULATION/ Le traitement du modèle.

Ces étapes sont animées entre elles par une itération, elles ont pour but d'aboutir à la compréhension d'une situation complexe. Elles donnent comme résultat une vision PROSPECTIVE et/ou DES RÉSULTATS IMPRÉVUS.

À l'instar de la carte, qui n'est que la représentation du territoire, modèle selon Thietart<sup>110</sup>, p. 351 citant Guillaume 1971 : « *Un modèle est un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel, en ce sens, la modélisation est une démarche de construction d'un être abstrait (c'est-à-dire entièrement constitué par sa définition) pour étudier un phénomène réel.* »

L'utilisation des modèles existants, leur modification, leur adaptation, voire la création d'un nouveau modèle est un des moyens qui concourent à la production des conclusions des travaux de recherche.

### 3.2.3 Le design de la recherche

L'application de la méthode de triangulation permet de conduire la recherche et le traitement de l'acquisition des connaissances dans le cadre du système complexe de la commercialisation des prestations de service intellectuel par les néo-consultants.

L'avantage majeur de cette démarche est de pouvoir traiter les informations sans ordre particulier d'accès, mais par un processus combinatoire en hélice qui provoque à chaque intervention une progression dans l'appropriation, la compréhension, et de creuser dans les détails de la situation.

La conception d'une grille de lecture concernant l'étude du paradigme de la vente pour en valider l'efficacité peut être réalisée à partir des normes AFNOR sur le sujet ; les facteurs culturels et psychologiques ; la nature et typologie du marché ; le processus de la vente ; les outils de vente à utiliser ; l'expertise du prestataire et les styles de vente...

#### **La conception de proposition**

Ce travail de recherche a pour finalité de valider ou invalider les différentes hypothèses tel que : 1) Le processus d'achat des prestations de service intellectuel, présente-t-il des caractéristiques différentes des autres processus d'achat ? 2) Les consultants arrivant sur le marché du consulting, peuvent-ils construire une approche commerciale opérationnelle efficace ? 3) Les cadres d'entreprise, peuvent-ils se transformer en consultants ?

Définir, si cela est possible, un référentiel de commercialisation.

Dans cette hypothèse, il permettrait de fournir aux consultants une méthode avec une méthodologie adaptée, des outils pratiques, en un mot des moyens pratiques pour les assister

dans la vente de leurs prestations de services intellectuels, afin qu'ils puissent vivre de ce métier.

### 3.3 Les hypothèses et le champ de la recherche

Le champ de la recherche est celui de l'action commerciale du N.F.C. (cf. 1.1) agissant. Plus précisément nous tentons, dans cette recherche, de déterminer les principaux facteurs explicatifs de la performance commerciale du N.F.C.

La détermination des hypothèses de travail est issue des résultats obtenus dans le cadre de la revue de littérature, de l'état de l'art et de l'étude qualitative du groupe Delphi. **Les facteurs récurrents explicatifs de la performance commerciale** des N.F.C. énoncés par les différents acteurs du marché (le législateur, le client, les représentations professionnelles des organismes de formation, les formateurs consultants, l'organisation pour la démarche qualité, etc.) évoquent directement ou induisent les notions d'expertise et de confiance.

Ces deux thèmes font l'objet de l'hypothèse 1, dite « *centrale* ».

### 3.3.1 L'hypothèse 1, dite « *centrale* »

La performance commerciale d'un N.F.C. en formation professionnelle dépend :

**de la démonstration de l'expertise** lors de son approche commerciale ; **du développement de la confiance** avec le client ; pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle ».

La validation ou l'invalidation de cette hypothèse se fait par l'intermédiaire des étapes et les moyens suivants :

**L'étude de situation** : 5 N.F.C. pour traiter la suspicion de l'auteur ;

**L'étude qualitative** : réalisée par la mise en place d'un groupe Delphi de 15 experts appartenant au conseil d'administration de l'I.C.P.F.&P.S.I., en utilisant quatre tours d'entretiens ;

**L'étude quantitative** : 300 réponses à un questionnaire de 25 interrogations obtenues auprès des formateurs consultants par l'intermédiaire du réseau social Viadeo ;

**L'étude de cas** : l'interview de deux N.F.C. présentant, pour l'un des caractéristiques de facilités de mise en œuvre de ses activités dans le métier avec un succès commercial à la clé et pour l'autre des difficultés de mise en œuvre de la fonction de formateur consultant

Cette hypothèse est prédictive, elle doit être soumise au contrôle des études restituées par l'analyse des résultats.

Les enquêtes test et analyse permettront de conduire un raisonnement abductif pour mener une analyse itérative entre la réalité constatée et les théories concernant le marketing, la vente, la sociologie des organisations et la psychologie.

Ainsi, une voie pourrait être ouverte pour éliminer les fausses pistes et définir les pratiques applicables. Le travail de recherche permettra de confirmer, d'infirmer ou de nuancer cette première ébauche de réponse.

### 3.3.2 La finalité et la délimitation du travail de recherche

**Finalité :** Ce travail de recherche a pour finalité de valider ou invalider l'hypothèse « centrale ». Définir, si cela est possible, un référentiel de commercialisation qui permettrait de proposer aux formateurs consultants une démarche avec les procédés correspondants pour les guider pour développer leur performance commerciale, afin qu'ils puissent obtenir les résultats économiques souhaités.

**La délimitation du terrain de la recherche :** Le terrain de recherche s'inscrit dans le champ général de la vente. Le focus opéré réduit le terrain de recherche en suivant les phases de concentration suivantes : la prestation de service / la prestation de service intellectuel / la commercialisation du formateur consultant / le secteur marchand / le marché privé / le cas particulier des nouveaux venus dans l'activité professionnelle, de moins de trois ans d'ancienneté dans la profession.

Sont exclus de la recherche : la commercialisation de la prestation de service intellectuel conduite par une organisation (cabinet, organisme...) / le secteur non marchand / les marchés publics.

## 3.4 Les concepts mobilisés

L'apport des concepts théoriques au regard de la problématique.

Les théories mobilisables, pour éclairer la démarche empirique et arbitrer la suspicion, sont les suivantes : la qualité pour identifier l'influence sur le comportement des acteurs / le marketing en tant que point de rencontre des services, du B to B et de l'innovation / la vente comme sujet de réflexion sur la posture du N.F.C. / le métier.

### 3.4.1 De l'éclairage conceptuel au lien théorique sur la qualité

La qualité est un des thèmes favoris des acteurs de la formation professionnelle, les acteurs sans exception s'en prévalent dans leurs demandes, leurs exigences et leurs obligations le législateur produit un grand nombre de lois qui sont sous-tendues par la qualité, le ministère de tutelle donne les instructions à l'afnor de produire des normes sur le sujet, les clients réclament la qualité, les organismes de formation publient qu'ils sont garants de leurs

démarches qualité, les formateurs consultant statuent qu'ils sont au sommet de la qualité, les syndicats professionnels en font leur cheval de bataille et les organisations de certification développent leur fonds de commerce par la qualité. Mais le mot qualité a-t-il la même définition pour chacun ?

Sujet vaste qui nécessite les éclaircissements indispensables à son utilisation. Le ministère de l'Industrie en 1995 a publié un document<sup>111</sup> qui met en évidence les vicissitudes de l'évolution de la notion de qualité dans notre univers. Débutant sur un clin d'œil p. 13 : « *Dès le troisième jour de la Création, Dieu appela le continent terre et la masse des eaux mers et Dieu vit que cela était bon (Genèse 11). Ne serait-ce point là – de façon très extrapolée, et au risque de choquer – le premier contrôle de conformité ?* » Mais la présentation de la qualité est abordée par la sémantique et apparaît une confrontation intellectuelle, un paradoxe important à souligner, les définitions d'origine populaire sont tirées des sources habituelles des différents dictionnaires (p. 9), où la qualité est présentée comme une manière d'être, des choses bonnes (par opposition aux mauvaises), il est développé également les notions d'aptitudes, vertu, don, mérite. La deuxième présentation de la qualité est celle utilisée dans le cadre des activités professionnelles, situations où la qualité est une valeur relative, une comparaison entre les attentes du client et la capacité du fournisseur à les satisfaire.

Nous sommes en présence de deux concepts opposés : la qualité que l'on pourrait définir selon la vision commune comme étant une valeur absolue, sans limite si ce n'est la notion de perfection et la qualité en entreprise comme étant une valeur relative, comparaison en les attentes et le vécu du client. Il est à noter que la qualité en entreprise se définit par la non-qualité par excès (fournir ce qui n'est pas attendu) et la non-qualité par défaut (ne pas fournir ce qui est attendu<sup>112</sup>). Cette double visibilité du concept de qualité influence considérablement la vision de la situation professionnelle vécue dans le cadre de la relation client-fournisseur.

### 3.4.2 De la fusion des espaces marketing : BtoB, services et innovation

De l'esprit marketing à l'action commerciale, la stratégie marketing devrait être la base de l'action de commercialisation des activités du N.F.C. ; deux pistes de réflexion permettent de faire le constat de la faible relation entre le marketing et l'activité de consulting. Les notions

---

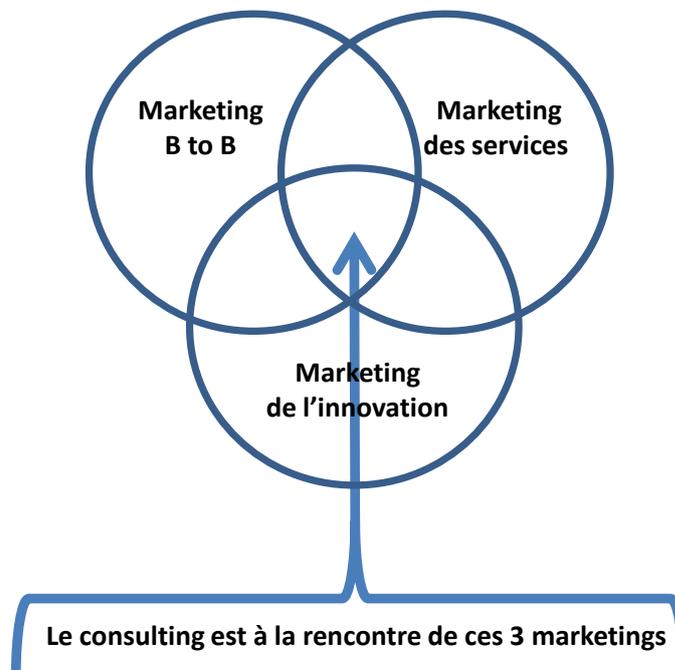
<sup>111</sup> Petite histoire de la qualité, Ministère de l'industrie, SQUALPI, nov. 1995, 98 p.

<sup>112</sup> Norme ISO 9000, 2008.

de marketing sont abordées de manières indirectes et superficielles dans les guides de professionnalisation. L'activité de consultant n'est jamais décrite suivant les concepts habituels du marketing (marché, offre, produit, service...). Les acteurs pourraient s'en défendre en affirmant que ces éléments sont présents mais de façons induites et leurs activités ne relèvent pas du marketing car : « *l'on ne vend pas du consulting comme de la lessive* ». Ce verbatim a souvent été entendu par l'auteur dans le cadre des formations au consulting réalisées antérieurement. Nous pouvons penser que les bases du marketing sont opérationnelles pour autant que le mot marketing soit accepté par les acteurs.

Figure 12 : Consulting : position marketing

## Consulting : positionnement marketing



### Le marketing fondamental

Après examen et étude, les concepts fournis par les ouvrages de référence sont parfaitement opérationnels : le marketing management, Kotler P., pour les bases telles la notion de marché, de produit (en termes d'offres) et des principales matrices BCG, Porter, SWOT<sup>113</sup> été

<sup>113</sup> SWOT Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

Mercator, Lendrevie J., pour le plan d'action marketing mix à partir des décisions stratégiques édictées par les matrices.

### **Le marketing B to B**

Le consultant semble avoir une culture pratique personnelle du marketing B to C, il convient de préciser les différences entre les activités B to C et B to B, notamment sur les différences liées à la nature du système de décision : processus d'achat, valeur perceptuelle des différents acteurs, analyse du marché (facteurs et natures).

### **Le marketing des services**

La définition même du service impose une approche spécifique : immatérielle, non stockable, coproduction avec le client... La partie la plus importante du marketing des services consiste à maîtriser la démarche qualité par la satisfaction du client (cf. marketing B to B et fonction achat).

### **Le marketing de l'innovation**

Il s'agit là de la partie du marketing la moins connue et la plus utile pour le néo-consultant, notamment par la dimension de la segmentation marketing et de l'innovation : « *L'insatisfaction du client est une source inépuisable d'innovation* » Bloch A., car les néo-consultants innovent en créant l'activité de consulting qu'ils auraient voulu solliciter quand ils étaient en entreprise et qu'ils n'ont pas rencontré.

Il apparaît très utile pour le néo-consultant de positionner sa prestation dans le cadre du modèle de Badot et Corva et de prendre en compte la courbe d'adoption de l'innovation de Rogers.

Le plus utile, car le plus facilement opérationnel, demeure le modèle de Little en considérant que la prestation de service intellectuel est un produit.

### **Le concept d'identité commerciale**

Le concept d'identité commerciale se trouve au carrefour de trois champs disciplinaires du marketing : marketing des services, marketing B to B et marketing de l'innovation dans lesquels il a été largement exploré la relation client, la dimension de la relation commerciale de type « affaires » et la création des offres en réponse aux besoins du marché.

La difficulté majeure consiste à prendre dans ces références incontournables les éléments indispensables à la compréhension de la situation personnelle du N.F.C. Il ne semble pas nécessaire, pour lui, de devenir un expert en marketing pour commercialiser ses prestations de service intellectuel.

Les activités de consulting en général et celle de la formation professionnelle en particulier mobilisent les bases des marketings B to B, services et innovation. La stratégie marketing à développer se situe à la rencontre de ces trois théories.

#### 3.4.2.1 Le marketing BtoB

Les différences entre le BtoB et le BtoC sont à considérer, pour faire évoluer la culture marketing du consultant, JACOB P.

Les éléments distinctifs BtoB/BtoC sont l'approche du marché ; les conséquences dans les relations commerciales ; la relation acheteur-vendeur et les pouvoirs en négociation. Le centre d'achat présente des différences spécifiques concernant sa structure et les fonctions des différents acteurs.

Le produit et le marché en marketing BtoB sont différents par rapport à la valeur perceptuelle du produit, les composantes du marché ; la segmentation par affaire ou par client et le portefeuille de clientèle et le portefeuille d'affaires du vendeur.

#### **L'approche statistique**

Pour de nombreuses raisons, les approches pour l'étude des marchés interentreprises sont construites différemment de celles pour les marchés de grande consommation des univers fermés des lois statistiques différentes pour les populations de grand nombre, par la difficulté d'application des lois de Gauss (pas de population « normale »). La distribution « *non naturelle* » de la clientèle pose la question de l'échantillon (représentativité ? nombre ? inférence ?), de la segmentation, quelles lois appliquer aux segments ? et de l'utilisation de la loi de Pareto (20/80) et de la gestion des risques ? Il existe alors une prédominance de grands acteurs : les acteurs dominants imposent leurs lois, la question de l'innovation/bureaucratie se pose, il reste à déterminer une approche par niche, par projet et expérience.

#### **Les attitudes et comportements**

Le marketing BtoC accorde une importance prépondérante aux notions d'attitude et de comportement. En marketing interentreprises, ces notions sont dominées par le souci de comprendre le processus de décision lié aux différents aspects des pratiques professionnelles (le métier, l'expertise, l'expérience, les qualifications, les compétences) l'organisation sociale. Les comportements des acteurs sont soumis à la stratégie d'entreprise (la stratégie énoncée, le management et l'organisation) les tensions et les conflits, les réorganisations et les déstabilisations. La culture et de l'organisation de l'entreprise oriente les acteurs selon : l'histoire de l'entreprise et le poids du « milieu » ; le système de valeur du dirigeant ; le modèle managérial.

### **L'approche du marché, le processus d'achat**

C'est un système complexe de décision qui concerne des acteurs internes et externes. Ces acteurs sont liés en réseau par des liens plus ou moins forts par l'importance de l'achat dans la stratégie et par la maîtrise par les coûts/la maîtrise des clients.

Les procédures d'appel d'offres présentent des aspects différents : au meilleur prix (moins disant) ; au mieux disant ; restreint au meilleur prix (moins disant) ; restreint au mieux disant ; fermé négocié avec mise en concurrence ; enchère inversée sur Internet ce qui provoque des stratégies et des tactiques différenciées notamment pour définir le comportement du vendeur. Les marchés publics, quant à eux font l'objet d'une réglementation spécifique : Code des marchés publics (marchés annoncés sur le BOAMP<sup>114</sup>) ; CCTP<sup>115</sup> – CCAG<sup>116</sup> – Règlement de consultation.

### **Les conséquences dans les relations commerciales**

Ces différents éléments propre au marché BtoB provoque des situations qui pourraient se caractérisé par l'affrontement cherchant à rechercher de jeux d'équilibre entre acteurs par le choc des pouvoirs dans les actes de négociation, l'activation des circuits de décision, la reconnaissance du rôle des acteurs dans le jeu commercial et le *category-management*.

L'évolution de la notion de produit en tant qu'objet de transaction entre acteurs, il se dématérialise, il présente un éloignement entre l'aspect, l'utilisateur et les avantages qu'il en retire. Le produit devient le véhicule de la valeur.

---

114 BOAMP Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics

115 CCTP Le cahier des clauses techniques particulières

Des stratégies commerciales spécifiques sont mise en place comme la prescription interne/externe, les procédures appel d'offre/gré à gré et les stratégies opérationnelles spécifiques.

La relation produit-marché évolue de la notion de couple produit/marché vers produit/client. La nature de l'offre témoigne d'une nouvelle relation entre le produit et le service, le produit plus le service, le service dont le support est matériel et le P.S.I. : Produit – Service – Information.

À la vision d'un marché global, se substitue une analyse de portefeuilles de clientèle ou d'affaires.

#### 3.4.2.2 Le marketing des services<sup>117</sup>

Le défi du marketing des services est donc de rendre le service plus tangible, concret pour client. Alors que le marketing des produits cherche à « *s'enrichir* » en créant des associations symboliques avec les produits... Le marketing des services est souvent à la recherche de jalons tangibles qui peuvent matérialiser la nature largement intangible du service.

#### **La valeur perçue par les clients**

Votre source d'information ici est une étude de satisfaction des clients de la concurrence, pratique courante en marketing. Nous vous conseillons, pour ce faire, d'avoir au préalable avancé sur la formalisation de vos prestations (Étape 4 – Gérer l'offre de services) et sur la satisfaction de vos clients (Étape 5 – Organiser la stratégie de clientèle). Utilisez votre questionnaire satisfaction auprès de quelques clients de vos concurrents (trois ou quatre clients par concurrent). N'hésitez pas à l'alléger, mais ayez soin de conserver les mêmes critères d'évaluation, la même méthode d'enquête et de traitement de données. Interrogez les clients de la concurrence en même temps que les vôtres... tout ceci pour éviter au maximum les biais d'enquête.

La définition même du service<sup>118</sup> construit la réalité de la démarche marketing de la prestation de service intellectuel par la simultanéité de la production et de la consommation.

---

<sup>116</sup> CCAG cahier des clauses administratives générales

<sup>117</sup> *Le marketing des services*, Béatrice Bréchnac-Roubaud, Éditions d'Organisation, page 66.

<sup>118</sup> Fulda D Cours Cnam ESC 208

L'implication personnelle du client dans la « production » du service car le service est consommé au moment où il est produit... il est « *impossible* » de réparer. Le contrôle de qualité est d'importance primordiale. La qualité du service est intimement liée à celle du personnel. La nécessité absolue d'une communication/d'un marketing interne. La maîtrise de la chaîne du profit : la transformation des besoins du client en marge nette. La « *valeur* » perçue est la comparaison des résultats obtenus par les clients en relation avec les coûts totaux de la prestation (le prix d'achat et les coûts/efforts d'acquisition et d'interaction avec l'entreprise vendeuse).

Un facteur clé de succès pour une firme de ce secteur est le développement, en son sein, d'une « *logique sociale* » qui est ensuite véhiculée aux clients (à savoir un ensemble de normes, de valeurs, de comportements...).

### 3.4.2.3 Le marketing de l'innovation<sup>119</sup>

#### **La sociologie de l'entreprise et de l'innovation**

Les travaux menés par les sociologues de l'entreprise et de l'innovation ont eu un rôle prédominant dans la remise en cause du modèle, dit « *linéaire* » de développement de l'innovation qui envisage celle-ci comme « *l'aboutissement d'une course de relais* », une succession d'étapes cloisonnées. Étayés par l'observation de la pratique des entreprises, ces travaux ont en effet conduit à envisager le processus d'innovation comme un ensemble complexe d'interventions entre des acteurs diversifiés : les fournisseurs, les sous-traitants, les laboratoires de recherche, les grandes entreprises et les PME/PMI, les pouvoirs publics... C'est ainsi que M. Callon parle, par exemple, de réseaux techno-économiques, pour qualifier les formes d'organisation de la recherche et de l'innovation. Nous retiendrons ici plus particulièrement certaines orientations fondamentales défendues par les théoriciens du marketing : la mise en lumière du rôle actif du « *consommateur* » (client, usager...) dans le processus d'innovation et ce, dès le stade de la conception du produit, et la remise en cause de l'idée classique selon laquelle c'est le « *laboratoire de recherche* » qui est à l'origine du projet innovant.

---

<sup>119</sup> *L'Intelligence économique*, Alain Bloch, *Economica*, pages 85, 86.

La diversité des acteurs de l'innovation, leur éclatement géographique, de même que les rétroactions qu'ils exercent successivement sur le développement de l'innovation, impliquent en effet que l'entreprise – catalyseur du projet innovant – se situe au cœur d'une véritable « toile d'araignée » de l'information.

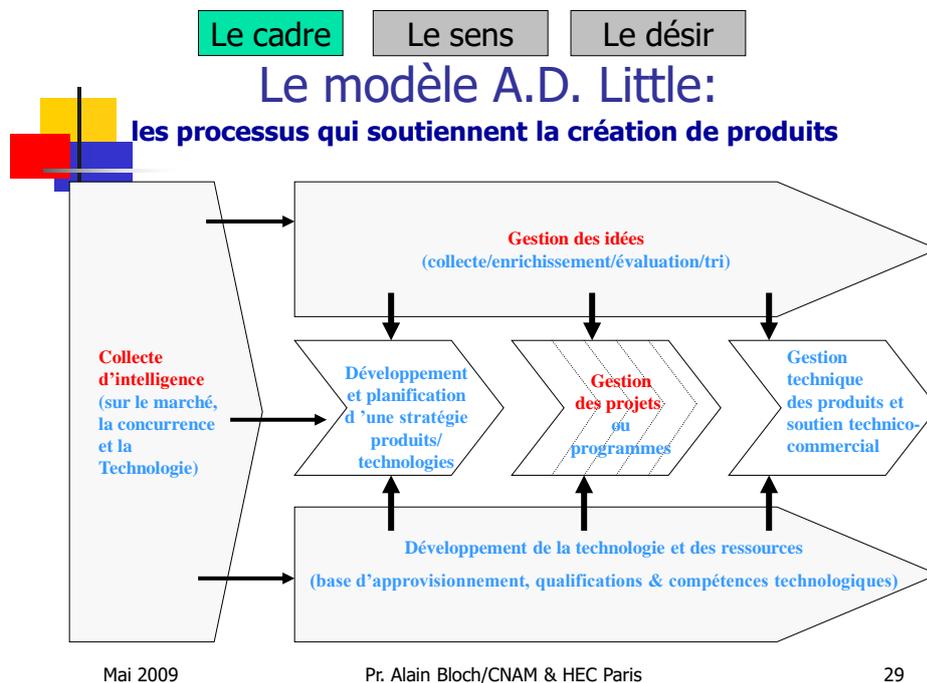
Collecte des idées, recueil et exploitation des signaux de l'environnement sont à la source même de tout projet innovant. Comme l'illustre le modèle ci-dessous, développé par Arthur D. Little, le processus de création de produit fait intervenir, à différents stades décisifs, des apports « *d'intelligence* », au sens anglais du terme. L'intelligence économique vient ainsi nourrir en permanence le « *développement de l'information* ». Précisons également qu'aux stades ultérieurs, ses outils interviendront directement dans la « *gestion des idées* », indispensable à l'enrichissement et à l'utilisation pertinente de l'innovation.

La notion la plus simple et la plus aisée à transférer dans les activités de la prestation de service intellectuel est celle qui porte sur les axes de l'innovation, Bloch A. :

- Inventer un métier : April ;
- Avoir une nouvelle « vision » d'un métier : Dell ;
- Changer les règles : Grand Optical ;
- Des règles : la créativité de l'organisation ne suffit pas ;
- La foi : les processus ne suffisent pas à insuffler une « *énergie organisationnelle* » ;
- La foi sans les règles : l'esprit *start-up* ;
- Les règles sans la foi : le cas Calor.

Le modèle d'A.D. Little peut être directement mis en œuvre dans le cadre des prestations de service intellectuel. Il est illustré par le tableau suivant.

Figure 13 : Le modèle A.D. Little



### 3.4.3 De l'organisation de la culture commerciale aux confins des démarches marketing

Afin d'optimiser la performance commerciale des entreprises, la commission de normalisation de l'AFNOR « Excellence commerciale » sous l'autorité de Guy Viel, avec la contribution de l'auteur et l'apport bibliographique de *Commerciator* (1993) a élaboré la norme AFNOR X 50 650 « *Systèmes de vente – analyse et mise en œuvre* ». Le but de ce référentiel est de permettre l'analyse, la conception et la mise en œuvre de l'ensemble des systèmes de vente dans les entreprises.

Par systèmes de vente, il faut entendre les différents moyens ou méthodes de vente, utilisés par l'entreprise pour son action commerciale : vente sédentaire, non sédentaire, télévente, réseau de distribution. Cet outil s'applique pour tous les types de marché B to C, B to B, B to B to C public ou privé.

Machuret (1993) présente la démarche O.2.C. (Organisation de la Culture Commerciale) ou E.2.S. (*Efficient Selling System*). Cette méthode est conforme à la norme AFNOR X 50-650. Elle constitue un guide à l'usage des entreprises, destiné à servir de base à une déontologie

professionnelle, une reconnaissance de la vente, une pratique, une formation adaptées et à la maîtrise de la démarche qualité.

Il ordonne, clarifie, formalise l'analyse et la mise en œuvre des systèmes de vente au travers d'un concept général, de méthodes de travail et d'outils opérationnels. Il permet à l'entreprise et à ses systèmes de vente d'identifier clairement leurs métiers, de faire le bilan de leurs forces et faiblesses et de hiérarchiser leurs priorités en matière de perfectionnement et de management.

L'Organisation de la Culture Commerciale (O.2.C.) a plusieurs effets : organiser les compétences que le vendeur doit posséder pour créer une référence ; chaîner les différentes compétences du vendeur dans l'action commerciale ; contrôler la pertinence de l'action du vendeur pour assister le management ; créer la relation entre les paramètres de l'activité commerciale, le marché, l'entreprise et l'offre commerciale.

L'O.2.C. se développe en cinq clefs : 1) **MARKETING** : l'espace d'évolution du vendeur, 2) **CONNAISSANCE** : ce que le vendeur doit savoir, 3) **RELATIONNEL** : ce que le vendeur doit être, 4) **PLAN DE VENTE** : ce que le vendeur doit faire, 5) **MISE EN ŒUVRE** : la dynamique des fonctions.

Le vendeur est en charge de la fonction marketing « aller sur le marché », transformer les attentes des clients en bénéfices pour l'entreprise.

Partie deuxième :  
L'exploration des croyances

## 4 Chapitre : Les Etudes

### 4.1 De la suspicion à la conjecture formalisée

En complément du paragraphe 2.1 : De la suspicion par l'expérience vécue à la problématique, nous pouvons évoquer les observations empiriques selon lesquelles l'échantillon des stagiaires en cours de formation à la Commercialisation des Activités de Consulting en général et des formateurs consultants en particulier évoquent leurs préoccupations pour orienter leurs apprentissages sur les thèmes, c'est à dire pour les variables suivantes: Compétence, Expérience, Expertise / Climat de confiance, Certification, Qualité / Vente et Technique de vente / Posture. Ces variables basiques très générales évoquent une orientation possible de la recherche, avec la nécessaire validation de l'étude qualitative.

### 4.2 La discussion

La mise en perspective des trois événements qui ont engendré la suspicion provoque la volonté d'engager une réflexion auprès d'un groupe d'experts sur les thèmes suivants : 1) la démarche qualité vécue par une formatrice consultante de Montpellier avec IBM<sup>120</sup>. 2) Les techniques de vente pour investiguer la notion de « fibre commerciale », telle que le souhaitait le président de l'association au sein de laquelle l'auteur participait à la formation des formateurs consultants. 3) Les différentes notions de ce que percevaient les stagiaires se formant à la commercialisation des activités de consulting, telles que la compétence, l'expérience, l'expertise, la confiance, etc.

Le but de l'étude qualitative est de traiter la suspicion pour qu'elle devienne conjecture.

---

<sup>120</sup> *Expérience personnelle de l'auteur où une formatrice consultante recherche une solution pour satisfaire aux exigences de l'usine IBM de Montpellier venant d'être certifiée ISO 9000.*

## 4.3 L'étude qualitative par la méthode Delphi

Les conclusions de l'état de l'art et de la revue de littérature ont mis en évidence les notions de confiance et d'expertise. La validation (ou le rejet de ces thèmes) est soumise à l'avis d'experts. La méthode Delphi est retenue ; c'est une démarche consistant à résoudre une question prospective, par la consultation itérative d'experts. La méthode Delphi a pour objectif de recueillir sur un sujet donné l'opinion d'experts dans le domaine lié à une étude. Le processus itératif de la démarche évite les affrontements directs. Les résultats obtenus, en réponse aux questionnaires émis à chaque échange, sont soumis à un nouvel avis.

### 4.3.1 Historique et Origine de la méthode Delphi

La méthode Delphi a été créée aux USA au début des années 1950. L'acte fondateur en est le mémorandum "An experimental application of the Delphi method to the use of experts" en 1962, par Olaf Helmer et Norman C Dalkey<sup>121</sup> pour le compte de The Rand Corporation<sup>122</sup>. Ce document présente, dans une version synthétique et corrigée, le document éponyme du 14 novembre 1951. Il concerne le développement d'une recherche, par la méthode Delphi, pour établir une estimation du nombre de bombes nucléaires nécessaires pour la sécurité des Etats Unis d'Amérique, dans le but de réduire la production industrielle dans une limite acceptable. Les informations étant déclassées, à cette date leur publication devenait possible. Ce mémorandum révèle que dix ans auparavant sous le nom de "Project Delphi", une étude est menée pour recueillir l'opinion des experts selon une démarche itérative. L'objectif était d'obtenir le consensus du groupe d'experts par une série de questionnaires, administrés successivement. Les opinions exprimées ont été contrôlées par des retours de conclusions et de synthèses auprès des experts.

---

<sup>121</sup> Olaf Helmer et Norman C Dalkey : *Memorandum RM-727/1 Abridged July 1962 «An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts»*. — *Prépared for United States Air Force project the Rand Corporation Santa Monica California*

<sup>122</sup> *Rand Corporation : un organisme indépendant, à but non lucratif, dont la vocation est de produire des recherches visant à améliorer la prise de décision par la recherche et l'analyse. Il a été créé le 14 mai 1948. D'après The Rand Corporation eux-mêmes plus de 20.000 publications sont disponibles librement, plus de 50% des experts sont du niveau doctorat.*

Le nom de Delphi, pour cette méthode de travail, a été choisi en référence à l'antiquité grecque en général et à la Pythie<sup>123</sup>, en particulier, qui rendait ses oracles en tant que prêtresse d'Apollon, dans la ville de Delphes. L'analogie entre l'oracle étant la réponse d'une divinité à la personne qui la consulte et le questionnement d'expert sur un sujet donné.

Depuis le premier rapport de 1962, la méthode Delphi est reconnue comme telle et fait l'objet d'une littérature abondante. En 1964, une analyse générale de la Méthode Delphi : "*Report on a Long-Range Forecast by Gordon and Helmer*"<sup>124</sup> ; un best seller de Rand Corporation.

### 4.3.2 Objectifs et principes

La méthode a pour but (Helmer 1962) d'obtenir une convergence d'opinion d'un groupe d'experts sur un sujet donné, en les sollicitant sur un thème précis dans le cadre d'une étude. Les avis sont recueillis par une série de questions. Elles sont posées successivement et après chaque tour de questionnement, une synthèse est établie et communiquée à l'ensemble des membres du groupe. Le résultat final est obtenu en conclusion de la démarche itérative. Le nombre de tours est en général de 3 à 4 (Baillet al 2013), trois pour la collecte d'informations et un quatrième pour conclure en obtenant la convergence des opinions par consensus (Ducros 1983).

La méthode Delphi présente une forme différente des pratiques habituelles, notamment par les points clés suivants : 1) le recueil des opinions par la procédure du travail collaboratif à distance ; 2) les experts sont sélectionnés en qualité et en nombre en fonction de leur niveau et de leur spécialisation établis dans le cadre des travaux à exécuter ; 3) la démarche itérative permet de progresser à chaque étape. 4) Le résultat peut être obtenu par consensus avec un degré d'implication nécessaire.

### 4.3.3 Etapes de réalisation

Il existe une littérature abondante ; plus de 2000 (Bourrée & al) pour définir la démarche et fournir des exemples d'application. La démarche proposée utilise quatre phases :

---

<sup>123</sup> *Le trésor informatisé de la langue française : Pythie subst. fém.A. — ANTIQ. Prêtresse d'Apollon qui rendait les oracles à Delphes. B. — P. ext. Femme qui prédit l'avenir*

<sup>124</sup> *Gordon, T. J. and Helmer Olaf, Rand Corporation Report on a Long Range Forecasting Study, R-2982, 1964*

**I La formulation du problème :** la définition du thème de la recherche et de la question initiale est fondamentale et détermine le choix des experts. Dans le cadre de la recherche de la présente thèse la formulation du problème est directement issue des conclusions de la revue de littérature et de l'état de l'art.

**II Le choix des experts :** Le choix des experts est un élément sensible, il influence la nature des résultats (Dalkey N., & Helmer O. 1963). Pour définir le groupe d'experts il convient de prendre en compte la nature des objectifs à atteindre, leur niveau d'expertise en rapport avec le sujet et leur légitimité. Il faut également considérer leur disponibilité. La concordance des experts avec le sujet de recherche est déterminant, il conditionne le niveau de qualité des résultats (Baillette & al 2013) citant (Alder et Ziglio, 1996 ; Bolger et Wrigth, 1994).

**III L'élaboration des questionnaires :** Les questions doivent être précises, concordantes, reprendre les éléments de conclusion de la revue de littérature et de l'état de l'art. Elles sont construites par exemple à partir d'une échelle de Likert en 4 points et / ou de type question ouverte en fonction de la stratégie retenue (Bourré & al 2013). Elles conduisent une progressivité pour atteindre le résultat d'étape en étape. La formulation des questions doit présenter un caractère impliquant et stimulant l'expertise et l'expérience des membres du groupe (Booto Ekionea & al 2001)..

**IV L'administration du questionnaire et le traitement des résultats :** La construction des questions en fonction des tours et des réponses permet aux experts de bâtir leur opinion. Le point important, pour l'aboutissement de la recherche, est l'animation des tours (Booto Ekionea & al 2001). Il est important de procéder à la synthèse des réponses sur le tour précédent, de communiquer les résultats auprès des experts et procéder à de nouvelles questions. Le tour final, en général le quatrième, élabore une proposition de synthèse pour provoquer le consensus entre les experts. Ce bilan permet de proposer les bases de travail pour construire le continuum des travaux de recherche.

#### 4.3.4 Considérations sur la méthode

**Avantages :** La démarche avec ses différents tours permet de recueillir les opinions éclairées d'experts compétents sur un sujet donné. Le traitement de l'information obtenue à chaque tour

conduit le raisonnement des experts vers une précision plus fine et une progression vers le niveau d'exactitude souhaité. Le principal attrait de la méthode se présente dans la possibilité d'obtenir un consensus (Ducos 1983). La souplesse de l'application autorise un grand nombre de possibilités d'exploitation (Gordon 1994). La méthode peut être utilisée comme dispositif d'aide à la décision (Baillette & al 2013), réaliser des prévisions ou élaborer des modèles, entre 1991 et 2005, 28 thèses ayant utilisé la méthode Delphi ont été identifiées (Skulmoski & Hartman 2007).

**Limites :** Elles sont consubstantielles à la structure de la méthode, notamment sur l'indépendance intellectuelle des experts (Dalkey N., & Helmer O. 1963). La difficulté de maintenir la motivation de l'ensemble des participants, une forme d'essoufflement apparaît. Les critiques de la méthode ont trait à la nature de la procédure : lourdeur et lenteur potentielles en fonction du profil et de la motivation personnelle des experts (Ducos 1983).

Il faut porter attention sur le choix des experts (Gordon 1994) et à leurs managements, ils sont riches de leurs connaissances mais le risque de digression par rapport à l'objectif existe. La nature des réponses des experts peut présenter un parti pris, un manque d'indépendance du point de vue de leurs expertises et de leurs croyances personnelles. Les choix du groupe et les étapes itératives permettent de maîtriser ce risque. Le questionnaire doit être précisément conçu et testé pour éviter les ambiguïtés. Un phénomène de lassitude peut se créer sur la durée (Baillette & al 2013). Après la motivation et l'enthousiasme du début des travaux à effectuer la suite des échanges demandent de la persévérance.

#### 4.3.5 Conclusion

La méthode Delphi apporte de la flexibilité dans le cadre de la recherche pour des domaines où le savoir est encore incomplètement exprimé (Skulmoski & Hatman 2007) Elle se présente comme un moyen dont la rapidité de mise en œuvre dépend de l'animation mise en place. Les résultats obtenus par consensus sont admissibles comme plausibles quand la connaissance d'un domaine n'existe pas, ce substrat empirique devient exploitable pour le continuum des travaux de recherche (Dalkey N., & Helmer O. 1963).

## 4.4 Application dans le cadre de la recherche et déroulement de l'enquête

Les conclusions de l'état de l'art font apparaître que selon les acteurs l'expertise du fournisseur doit être au meilleur niveau et correspondre au champ d'activité du contrat. De plus, il est nécessaire de développer l'indispensable climat de confiance dans le cadre de la relation client-fournisseur.

La revue de littérature fait émerger une définition générale de l'expertise sans que les auteurs soient d'accord concernant le domaine des activités intellectuelles. Les conseils prodigués dans les ouvrages traitant de la relation commerciale suggèrent que la base de la négociation a pour fondement la confiance que doit inspirer le vendeur.

A partir de ces considérations il est nécessaire pour la suite des travaux de valider ou d'invalider ces conclusions mettant en évidence deux thèmes principaux liés au formateur, la confiance dans ce qui doit être établi et l'expertise qui doit être démontrée. Le moyen pratique retenu est la méthode Delphi animée à l'aide d'un groupe d'experts concernant la commercialisation en formation professionnelle présentant un intérêt envers les deux sujets retenus.

### 4.4.1 Le groupe d'experts Delphi

La méthode Delphi a été choisie par l'auteur dans le but de mettre en présence un groupe d'experts face à la conjecture identifiée qui est à l'origine des présentes recherches. Il a été retenu d'engager dans le cadre de ces travaux le conseil d'administration de l'Institut de Certification des Professionnels de la Formation & de la Prestation de Service Intellectuel, l'ICPF&PSI. Dans le but de créer un groupe d'experts, homogène quant à la relation au métier car ils présentent tous la particularité d'être formateurs consultants, hétérogène quant au profil : le secteur d'activité, le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle dans l'activité de formateur consultant.

Le groupe d'experts sera sollicité, en application de la méthode Delphi pour donner son opinion. Les conclusions de chaque tour seront transmises à l'ensemble du groupe pour faire évoluer la recherche. L'objectif est de produire le questionnaire de l'enquête quantitative dont les résultats seront communiqués à chaque expert.

## Présentation et définition du groupe Delphi

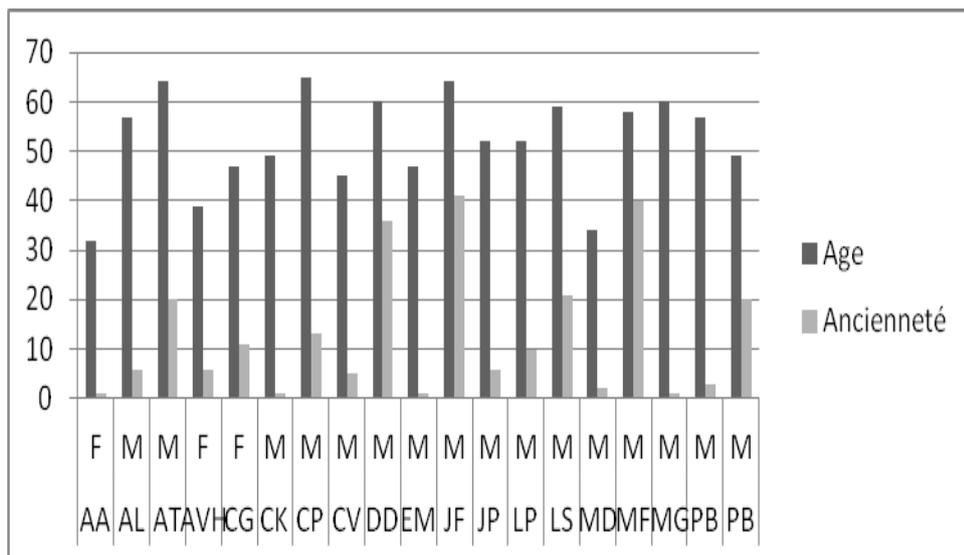
Ce qui caractérise les membres du Conseil d'Administration de l'ICPF&PSI, c'est la volonté de s'engager dans le cadre d'une action visant à améliorer la professionnalisation ou plus exactement le niveau et la qualité des formateurs consultants. L'observation du groupe de 20 formateurs consultants fait apparaître une assemblée hétérogène par l'âge, par l'ancienneté et par le délai nécessaire pour obtenir les premiers contrats. L'âge et l'ancienneté dans la profession sont exprimés en nombre d'années et le délai d'obtention du premier contrat en nombre de mois, résumé dans les tableaux suivants.

Tableau 3 : Liste des membres du groupe Delphi

Nom	Sexe	Âge (années)	Ancienneté (années)	1 <sup>er</sup> contrat (mois)
AA	F	32	1	2,5
AL	M	57	6	0
AT	M	64	20	0,75
AVH	F	39	6	1
CG	F	47	11	0,5
CK	M	49	1	3
CP	M	65	13	12
CV	M	45	5	0
DD	M	60	36	6
EM	M	47	1	4
JF	M	64	41	3
JP	M	52	6	1
LP	M	52	10	1
LS	M	59	21	6
MD	M	34	2	0
MF	M	58	40	7
MG	M	60	1	2
PB	M	57	3	2
PB	M	49	20	4

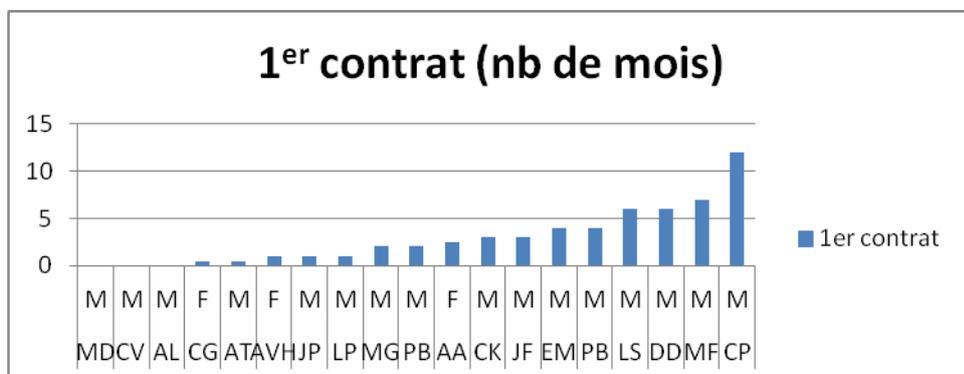
Le tableau suivant résume l'âge et l'ancienneté professionnelle des membres du groupe Delphi.

Tableau 4 : Histogramme exprimant l'âge et l'ancienneté du groupe Delphi



Le tableau suivant présente la réponse à la question concernant le délai d'obtention du premier contrat chez chaque membre du groupe Delphi.

Tableau 5 : Histogramme exprimant le délai des les premiers contrats du groupe Delphi



Le premier tour de questionnement du groupe d'experts permet d'identifier leurs profils et, après les questions rituelles sur la présentation personnelle et la situation en général, d'aboutir au cœur de leurs réflexions sur les éléments de succès ou d'échec des N.F.C. D'autre part, partant du principe que tous les formateurs consultants ont été un jour N.F.C., leur opinion est par nature pertinente.

#### 4.4.2 Premier tour : Généralités sur le métier

Le premier tour de l'expression des experts du groupe Delphi a pour vocation de permettre l'expression des généralités du métier. Le questionnaire de ce premier tour a été administré par entretien et il comporte, des questions essentiellement centrées sur le profil du formateur consultant.

##### **Tour 1 question 01 : Pourquoi êtes-vous devenu formateur consultant ?**

Nombre de réponses et nature de la réponse.

- 08 *Passion, motivation et vocation*
- 08 *Faire évoluer les autres*
- 05 *Indépendance, autonomie*
- 03 *Changement de vie obligé*
- 01 *Goût de la résolution de problème*
- 01 *Demande, conseil extérieur*
- 01 *Apprendre.*

Les deux principales réponses font état de la motivation personnelle à vouloir vivre une nouvelle expérience proche des souhaits intimes des individus.

##### **Tour 1 question 02 : Comment êtes-vous devenu formateur consultant?**

- 06 *Terrain, compagnonnage*
- 06 *Formation de consultant*
- 02 *Formation de formateur consultant*

La formation à l'activité de formateur consultant a eu lieu, plus par la fréquentation des anciens que par une formation de consultant.

##### **Tour 1 question 03 : Quelle est la nature de votre activité ?**

Les activités exprimées sont traditionnelles de l'activité du formateur consultant et informent sur le profil professionnel du groupe Delphi : *Enseignement et formation professionnelle ; Formation commerciale ; Management ; Conseil en RH ; Qualité ; Ingénierie pédagogique ;*

Les membres du groupe présentent des activités multiples, tant pour les secteurs, que pour les fonctions.

#### 4.4.3 Deuxième tour : Facteurs et paramètres d'influences

Après traitement des réponses du premier tour, le deuxième tour d'expression des experts du groupe Delphi engage un approfondissement sur les axes dégagés dans le cadre de la conjecture énoncée précédemment et de la conclusion de l'état de l'art et de la revue de littérature qui ont proposé comme facteur de la performance commerciale :

- La démonstration de l'expertise du N.F.C.
- Le développement du climat de confiance entre les parties.

#### **Tour 2 question 01 Comment définissez-vous votre expertise face au client ?**

- *09 Expériences antérieures réussies*
- *07 Démonstration*
- *06 Solution*
- *04 Méthodes (présentation)*
- *04 Compréhension*
- *02 Posture*
- *02 Convaincre*

Les paramètres cités relèvent des aspects généraux du métier qu'il conviendrait de détailler et d'approfondir.

#### **Tour 2 question 02 Quels sont les facteurs qui inspirent la confiance de vos interlocuteurs ?**

- *07 Posture (l'image donnée)*
- *07 Traitement de la situation du client*
- *06 Méthodes appliquées*
- *03 Démonstration pertinente*
- *01 Recommandations du réseau*

Les facteurs exprimés pour développer la confiance présentent une relation directe possible avec la perception que le client a de son interlocuteur. Il est possible d'utiliser tous ces éléments comme ressource pour définir et approfondir le questionnaire de l'enquête quantitative.

**Tour 2 question 03 Quels sont vos meilleurs trucs, astuces, moyens ou techniques pour démontrer votre expertise ?**

- 15 *Posture du formateur consultant*
- 04 *Démonstration pertinente*
- 04 *Méthodes*
- 04 *Expériences antérieures*

La posture du formateur consultant est la représentation de l'image qu'attend le client.

**Tour 2 question 04 Comment démontrez vous votre expertise face au client ?**

- 09 *Expérience, connaissances*
- 05 *Présentation des méthodes*
- 04 *Traitement de la situation du client*
- 02 *Utilisation de la démarche qualité*

Les facteurs pour démontrer l'expertise face au client énoncés dans le cas de cette réponse évoquent l'expérience, la connaissance et les méthodes ainsi que le traitement de la situation du client, nous pouvons constater qu'il y a une redondance des caractéristiques tout au long des trois premières questions.

**Tour 2 question 05 Comment prouvez-vous votre expertise ?**

- 12 *Expérience et résultats obtenus*
- 10 *Méthodes de traitement de la situation du client*

Les réponses obtenues à cette question sont sans ambiguïté quant à la nature et leur quantité sur les résultats obtenus par l'expérience et les méthodes de traitement de la situation du client, il s'agit là sans doute des facteurs à traiter dans le cadre de leur enquête quantitative.

**Tour 2 question 06 Comment votre client demande-t-il la preuve de votre expertise ?**

- 10 *Résultats, expériences*
- 04 *Posture, proposer la posture que le client attend*
- 04 *Démarche*
- 03 *Notoriété*

Le client demande la nature des résultats, des expériences antérieures pour accepter l'expertise du formateur consultant. Nous restons dans le même champ que dans le cadre des réponses précédentes.

#### 4.4.4 La synthèse du tour n°2

L'analyse des réponses du deuxième tour du groupe Delphi fait donc apparaître deux axes de recherche en faisant référence à la conjecture exprimée précédemment ; ils désignent les facteurs d'influence sur la performance commerciale des NFC :

- Le premier est l'expertise : comment la définir, comment la présenter et comment la faire accepter par son client
- Le second est la confiance : le groupe évoque sur ce thème, la posture et le traitement de la situation, sous-entendant l'attitude commerciale et la réponse aux préoccupations du client.

Les réponses des experts du groupe Delphi, après les échanges de points de vue, propose des paramètres concourant à la démonstration de l'expertise et au développement de la confiance du client ; ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : liste des paramètres influençant les facteurs de la performance commerciale

<b>Paramètres</b>	<b>Définition</b>
<b>Recommandations</b>	C'est le fait d'être présenté et recommandé par une relation commune de façon favorable.
<b>Diplômes</b>	Dispositif de reconnaissance institutionnelle justifiant de son niveau d'études ou d'une compétence particulière.
<b>Interventions réussies</b>	Description des interventions antérieures ayant été exécutées dans un champ comparable à la mission proposée.
<b>Références clients</b>	Liste des clients ayant déjà bénéficié d'une mission.
<b>Ancienneté professionnelle</b>	Durée de la période pendant laquelle on a exécuté son activité professionnelle antérieurement à son activité de formateur
<b>Démonstration des méthodes utilisées</b>	Faire comprendre les méthodes (modes opératoires) ayant permis d'obtenir le résultat attendu
<b>Expérience professionnelle</b>	Ensemble des actions ayant été exécutées dans le champ de la vie professionnelle.
<b>Implication personnelle</b>	Comportement visant à démontrer son goût pour la mission, son implication et sa détermination à agir.
<b>Compréhension du</b>	Démonstration de sa capacité à appréhender une situation complexe

<b>problème du client</b>	qui empêche le client d'obtenir un résultat souhaité.
---------------------------	---

Le deuxième tour Delphi a eu pour but d'approfondir les deux facteurs et les neuf paramètres. Cette constatation propose deux hypothèses corollaires et un troisième tour de questionnement auprès du groupe d'experts.

#### 4.4.5 L'hypothèse 2 : dite "corollaires" :

Les échanges des experts du groupe Delphi ont mis en exergue neuf paramètres potentiellement explicatifs **concourant à la démonstration de l'expertise et au développement de la confiance avec le client.** Ils ont été présentés en détails précédemment.

Ces neuf paramètres nous conduisent à énoncer ci-dessous une double série d'hypothèses dites "corollaires" concernant, d'une part, la démonstration de l'expertise et, d'autre part, le développement de la confiance du N.F.C. dans le cadre de son activité commerciale.

#### **Premier groupe d'hypothèses corollaires :**

« La démonstration de l'expertise dépend de chacun des paramètres suivants:

- 1/1      Recommandations
- 1/2      Diplômes
- 1/3      Interventions réussies
- 1/4      Références clients
- 1/5      Ancienneté professionnelle
- 1/6      Démonstration des méthodes utilisées
- 1/7      Expérience professionnelle
- 1/8      Implication personnelle
- 1/9      Compréhension du problème du client »

#### **Second groupe d'hypothèses corollaires :**

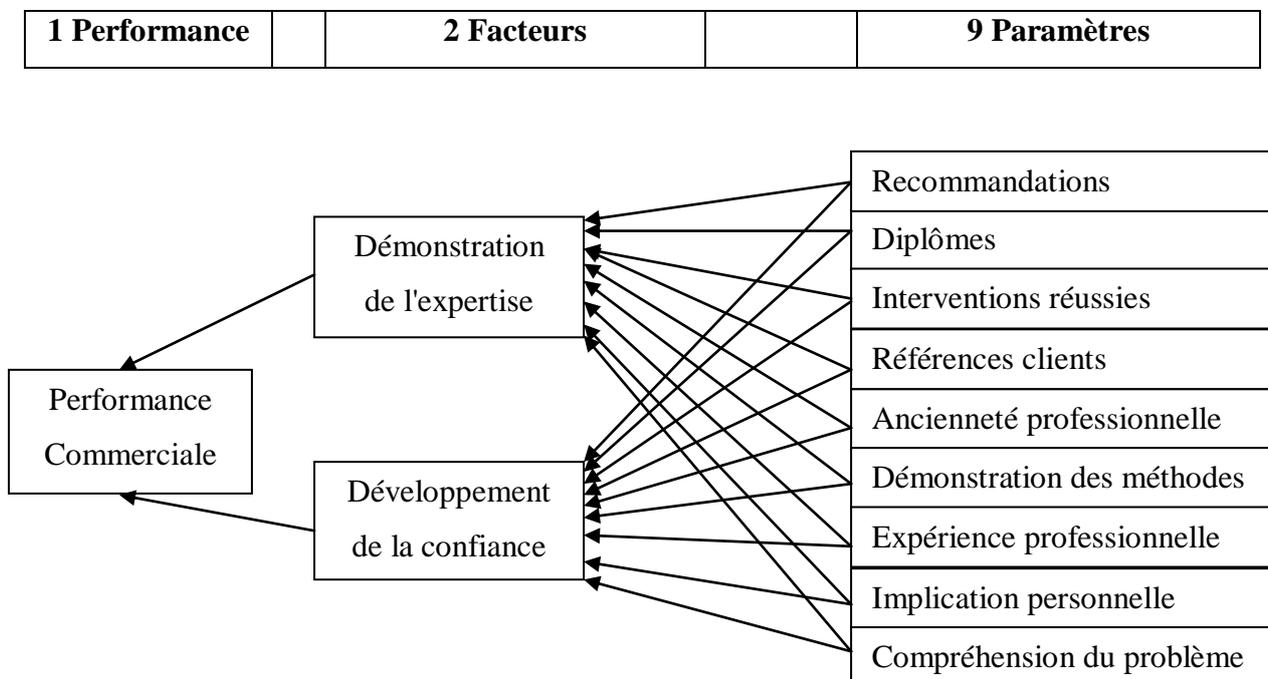
« Le développement de la confiance dépend de chacun des paramètres suivants :

- 2/1      Recommandations
- 2/2      Diplômes
- 2/3      Interventions réussies
- 2/4      Références clients
- 2/5      Ancienneté professionnelle

- 2/6 Démonstration des méthodes utilisées
- 2/7 Expérience professionnelle
- 2/8 Implication personnelle
- 2/9 Compréhension du problème du client »

Cet ensemble d'hypothèses sous-tend un modèle simplifié explicatif de la performance commerciale des N.F.C. que nous résumons par le graphe suivant.

Tableau 7 : modèle simplifié explicatif de la performance commerciale des N.F.C.



#### 4.4.6 Troisième tour : Questionnaire de l'étude quantitative

Ce troisième tour a pour objet de mener une analyse des pratiques professionnelles des experts dans le but de finaliser le questionnaire de l'étude quantitative. Les questions posées comprennent des éléments de type qualificatif afin de définir les facteurs d'évaluation probants de la performance commerciale pour l'obtention d'une mission.

**Tour 3 question 01 : Quelles sont les raisons du succès commercial du formateur consultant ?**

- *09 Expériences, dans le métier de formateur consultant et dans ses anciennes activités*
- *07 Méthode de traitement situation client*
- *05 Posture de consultant*
- *04 Réseau relationnel*

Les raisons du succès évoquées par les experts sont l'expérience au sens large du terme ; il s'agit sans doute de la notion d'expertise qu'il conviendra d'explicitier dans le cadre de la recherche. Les méthodes de traitement de la situation du client et la posture de consultant relèvent également de la capacité du formateur consultant à faire comprendre qui il est et ce qu'il fait. Ce point devra être étudié dans le cadre de cette recherche.

**Tour 3 question 02 : Quelles sont les raisons de l'échec commercial du formateur consultant ?**

- *10 Posture non conforme, ne pas habiter la fonction*
- *09 Défaut d'activité commerciale*
- *06 Manque d'expérience ou incapacité à la démontrer*
- *04 Rapport à l'argent, être consultant uniquement pour l'argent*
- *04 Manque de formation au métier de formateur consultant*
- *02 Aucune, magnifique performance.*

Ce qui est exprimé par les réponses aux raisons d'échec décrit essentiellement l'absence de posture et de crédit que le client doit recevoir. Il s'agit sans doute là de la posture commerciale qu'il conviendra de définir plus précisément dans le cadre de cette recherche.

**Tour 3 question 03 : De votre point de vue, quelles sont les raisons pour lesquelles un client ne se décide pas en faveur d'un N.F.C.?**

- *08 Expertise non perçue par le client*
- *07 Manque de crédibilité*
- *05 Posture inadaptée*
- *03 Manque de confiance en soi et de climat de confiance avec le client*

Les réponses majeures à cette question mettent en cause le fait que le formateur consultant n'arrive pas à faire accepter par le client le personnage professionnel qu'il représente. Il reste à en déterminer les causes et à définir les facteurs qui permettraient l'obtention d'une décision positive.

### **Tour 3 question 04 : Quels sont vos conseils ?**

- *09 Avoir une activité, une démarche et une prestation commerciales*
- *09 Maîtriser une posture conforme à celle attendue par ses interlocuteurs*
- *05 Disposer de différentes méthodes opérationnelles au regard du problème*
- *04 Expertise, choisir et bien définir son expertise*
- *03 Se former au métier de formateur consultant tout au long de son activité*
- *03 Réseau relationnel pour créer et entretenir des connaissances utiles*

Les conseils proposés sont formels : présenter une posture conforme à celle attendue par les interlocuteurs, c'est-à-dire une activité, une démarche et une prestation commerciale en utilisant des méthodes correspondantes à l'expertise. Il appartient aux travaux de recherche d'en définir les caractéristiques.

#### **4.4.7 Quatrième tour : Correction et validation**

Selon les résultats de l'étude menée par la méthode Delphi, nous pouvons noter que les formateurs consultants face à leurs clients, quand ils sont spécialistes de la vente, évoquent la ou les techniques de vente, alors que ceux issus d'autres spécialités sont centrés sur leur expertise.

Par ailleurs, il est notable que les résultats et les commentaires des experts proposent un consensus sur le rapport possible entre la culture et l'expérience des formateurs consultants au regard de leur posture. Les réponses laissent à penser que le climat de confiance est un point délicat à gérer pour les formateurs et présente une réelle difficulté.

Le verbatim des réponses apportées est significatif et confirme que l'étude quantitative doit porter sur les deux facteurs précédemment évoqués : l'expertise du formateur consultant et la confiance accordée par le client, ainsi que sur les 9 paramètres d'influence.

La confiance, selon Alain se définit comme suit : « La confiance est un degré de foi, mais sans réflexion sur la foi. C'est l'effet d'un sentiment paisible et amical, et d'une disposition à juger favorablement de l'homme ; il y a même un degré inférieur de la confiance qui résulte seulement d'une négligence et d'une peur des sentiments tristes<sup>125</sup>. »

---

<sup>125</sup> Alain, *Les Arts et les dieux*, 1958, p. 1044.

Le questionnaire utilisé dans l'étude quantitative figure en annexe. Il est destiné à valider les 2 facteurs : démonstration de l'expertise et développement de la confiance ainsi que les 9 paramètres : Recommandations / Diplômes / Interventions réussies / Références clients / Ancienneté professionnelle / Démonstration des méthodes utilisées / Expérience professionnelle / Implication personnelle / Compréhension du problème du client.

Les limites usuelles de la méthode Delphi, résident notamment sur l'indépendance de pensée, bien que l'implication personnelle des experts ait été importante. Il convient de valider ou d'invalider les orientations proposées par l'étude quantitative.

## 4.5 L'étude quantitative

L'étude quantitative est destinée à établir les valeurs relatives entre les différents paramètres retenus et les profils retenus, par l'utilisation d'un questionnaire établi par le travail du groupe Delphi.

### 4.5.1 Le préambule

Le questionnaire a été établi par un processus itératif entre l'auteur et le groupe d'experts pour en assurer la pertinence.

Cette étude a pour but de chercher à démontrer quels paramètres (variables) de l'expertise et de la confiance permettent d'obtenir les premiers succès commerciaux pour un N.F.C. Le travail du groupe d'experts a déterminé que le qualificatif de "néo" s'applique pour la période d'accès à la profession durant trois ans, c'est le délai estimé pour se former, contacter des prospects, se faire connaître, valider son expertise et modifier son ancienne posture (souvent celle du cadre) pour acquérir celle du formateur. La mesure est réalisée par l'utilisation de l'échelle de Likert : très faible, plutôt faible, plutôt forte, très forte. Cette étude a obtenu 301 répondants.

- Formateurs consultants, indépendants ou vacataires.
- La structuration de l'analyse se fera en fonction de l'ancienneté dans l'activité de formateur consultant:
  - - 3 ans
  - + 3 à 5 ans ;

- + 5 à 10 ans ;
- + de 10 ans.

Cette structure correspond à celle de l'Institut de Certification des Professionnels de la Formation, les trois niveaux : Agréé, Qualifié et Expert.

#### 4.5.2 L'introduction du questionnaire

*"Après plusieurs années d'expérience professionnelle, vous êtes devenu formateur consultant et vous vous consacrez essentiellement à des activités de formation. Durant vos trois premières années d'exercice vous étiez « N.F.C.».*

*Nous vous remercions par avance de répondre à cette étude qui a pour objet de définir les moyens à proposer aux professionnels de la formation dans le but de favoriser la commercialisation de leurs prestations. Cette étude fournira des résultats utiles, comme elle est anonyme si vous souhaitez en être destinataire merci de faire la demande à : Jean-Jacques Machuret : [jj@machuret.eu](mailto:jj@machuret.eu)."*

#### 4.5.3 Le questionnaire

Le questionnaire est présenté dans l'annexe 1, les questions sont reprises dans le cadre de l'analyse des réponses.

#### 4.5.4 L'échantillon des contacts

Cette étude a utilisé comme outil de communication le système VIADEO qui est un réseau social professionnel sur Internet sur lequel l'auteur dispose sur son compte de 1823 contacts et de 16645 visites. Le questionnaire d'enquête a été diffusé auprès des différents groupes dont l'auteur est membre et des contacts de son propre compte pour lesquels le thème d'échange correspond au sujet de la recherche. Les groupes utilisés à cet effet sont les suivants.

- Groupe : **Consultant Vivre de son expertise** 619 membres : groupe d'échange dont l'auteur est administrateur, dont le thème d'échange est le suivant : *"Pourquoi les Consultants en Prestation de Service Intellectuel malgré une expertise avérée, face à*

*des demandes validées n'arrivent-ils pas à vivre confortablement de leur expertise. Au lieu de se vendre, apprendre à son interlocuteur à acheter les effets de sa prestation ?"*

- **Groupe : Accéder au Réseau des Professionnels de la Formation** 4760 membres :, dont l'auteur est membre, dont le thème d'échange est le suivant : *"Réseau des cadres et directeurs d'organismes de formation - Regroupe des directeurs et des cadres issus d'organismes privés, publics, associatifs et des écoles, ainsi que des consultants formateurs indépendants - Le réseau a pour objectifs d'échanger sur les tendances et les pratiques professionnelles, et de créer des possibilités de passerelles et des partenariats entre les professionnels du secteur"*.
  
- **Groupe : Chambre Syndicale des Formateurs Consultants d'Ile de France** de 281 membres :, dont l'auteur est membre, dont le thème d'échange est le suivant : *"Créée en 1981, la Chambre Syndicale des Formateurs-Consultants - CSFC a pour vocation de représenter les personnes physiques exerçant les métiers de la formation en autonomie professionnelle quel que soit leur statut : dirigeants de petites structures EURL ou SARL, vacataires, salariés en portage... Les missions de la CSFC sont :*
  - *Représenter et défendre des intérêts matériels, moraux et professionnels des formateurs consultants.*
  - *Contribuer à la reconnaissance et à la valorisation de profession.*
  - *Accompagner l'évolution positive de la profession : image de marque, Charte Qualité et Charte Déontologique, certifications ICPF & PSI, information sur les diplômes et modes de VAE, participation aux groupes de travail sur les normes AFNOR ...*
  - *Informar les formateurs consultants autonomes sur les questions juridiques, financières, fiscales et sociales.*
  - *La CSFC propose également des sessions de formation de formateurs et favorise l'entraide et les échanges entre professionnels de la formation : transfert d'expériences et de savoir-faire, réseaux... La CSFC est organisée en fédérations.*

Nous avons obtenu 301 réponses dans le cadre de cette enquête sur le réseau VIADEO.

LAFFLY<sup>126</sup> nous rappelle les conditions d'application du test. Il écrit à ce sujet : *"Le test du Chi2 consiste à mesurer l'écart entre une situation observée et une situation théorique et d'en déduire l'existence et l'intensité d'une liaison mathématique. Matrice des différences entre situation observée et situation théorique."*

Si l'hypothèse d'indépendance mathématique est vérifiée, les valeurs du Chi2 total sont distribuées selon la loi de Pearson. *« Le test du Chi2 est souvent utilisé pour l'analyse des résultats d'une enquête, et le but recherché étant d'identifier des ensembles de variables dépendantes ou indépendantes de manière à progresser dans la compréhension de l'analyse globale ».*

#### 4.5.5 Le tri "à plat" des réponses

Le tri, dit "à plat", procède par une analyse pour extraire les informations majeures se dégageant des réponses. Les éléments principaux de cette analyse traitent de l'administration du questionnaire. L'intégralité de l'analyse figure en annexe 01.

301 réponses ont été obtenues, elles ont été filtrées par la Question n° 01 : Exercez-vous une activité de formateur consultant dans le cadre de la formation professionnelle ?

Les questions 02 et 03 sont relatives à l'expertise et la confiance en tant que facteurs, pouvant pour les formateurs consultants influencer l'obtention des contrats. Les réponses sont significatives pour l'expertise : 87 % de réponses au S/total forte font apparaître l'expertise comme facteur d'influence de l'obtention du contrat et pour la confiance 90 % de réponses S/total forte fait apparaître la confiance comme un facteur d'influence de l'obtention du contrat.

Les tableaux suivant explicitent le détail des réponses.

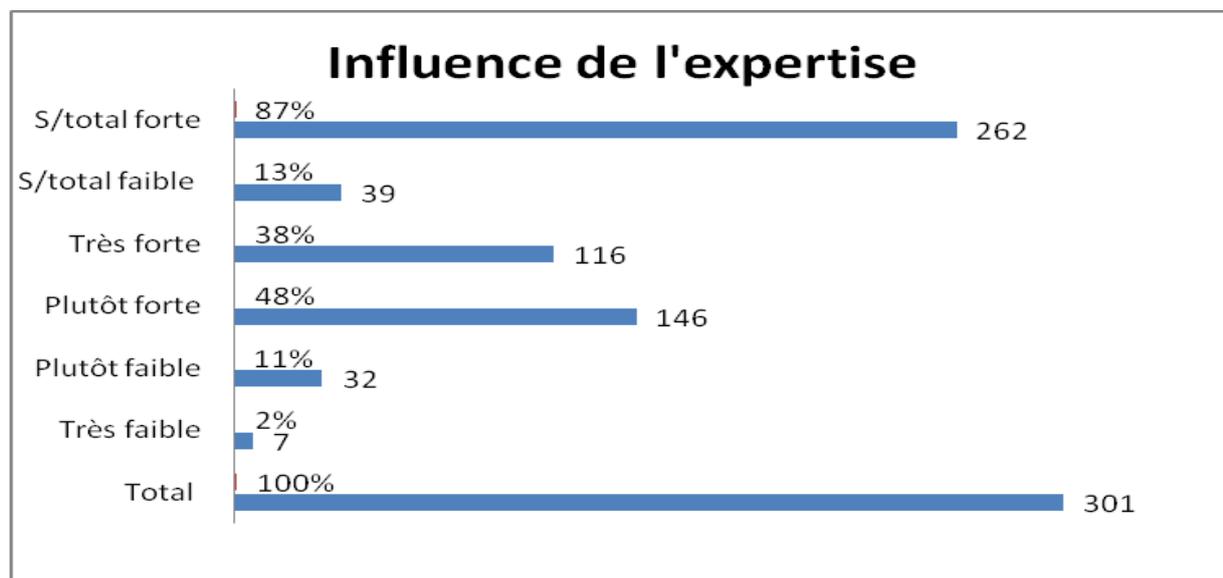
**Question n° 02 : Au stade actuel de votre expérience de formateur, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par votre expertise ?**

---

*126 Dominique LAFFLY Cours analyse bivariée de variables qualitatives, le test du Khi 2, Maître de Conférences, Université de Pau*

Le tableau suivant donne l'histogramme des réponses à cette question.

Tableau 8 : Q 02 Niveau de l'influence de l'expertise



Nota : dans le but de faciliter la lecture des résultats un regroupement a été opéré

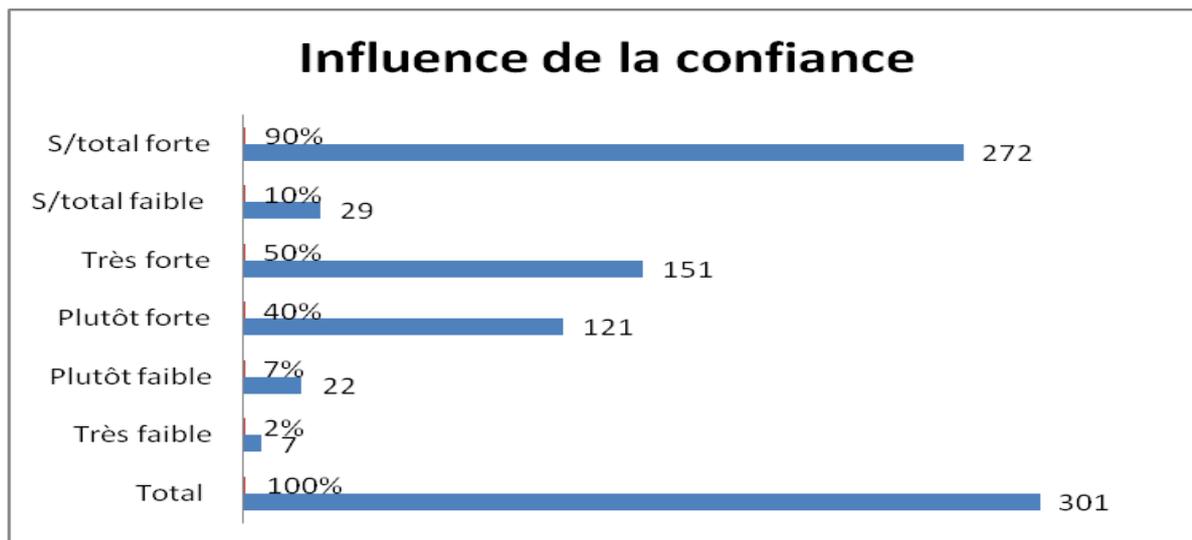
- Sous total d'influence forte dit "S/total forte" regroupe les réponses très forte et plutôt forte
- Sous total d'influence faible dit "S/total faible" regroupe les réponses très faiblement plutôt faiblement

*87 % de réponses au S/total forte font apparaître l'expertise comme un élément d'influence de l'obtention du contrat.*

**Question n° 03 : Au stade actuel de votre expérience de formateur, diriez-vous que l'obtention de vos contrat est influencée par la confiance établie avec votre client ?**

Le tableau suivant définit le niveau d'influence de la confiance sur l'obtention du contrat.

Tableau 9 : Q 03 Niveau d'influence de la confiance



90 % de réponses S/total forte fait apparaître la confiance comme un élément d'influence de l'obtention du contrat.

Les questions suivantes sont destinées à évaluer individuellement les 9 paramètres pouvant influencer l'expertise et la confiance.

Tableau 10 : Situation des réponses des deux facteurs sur l'influence la performance commerciale

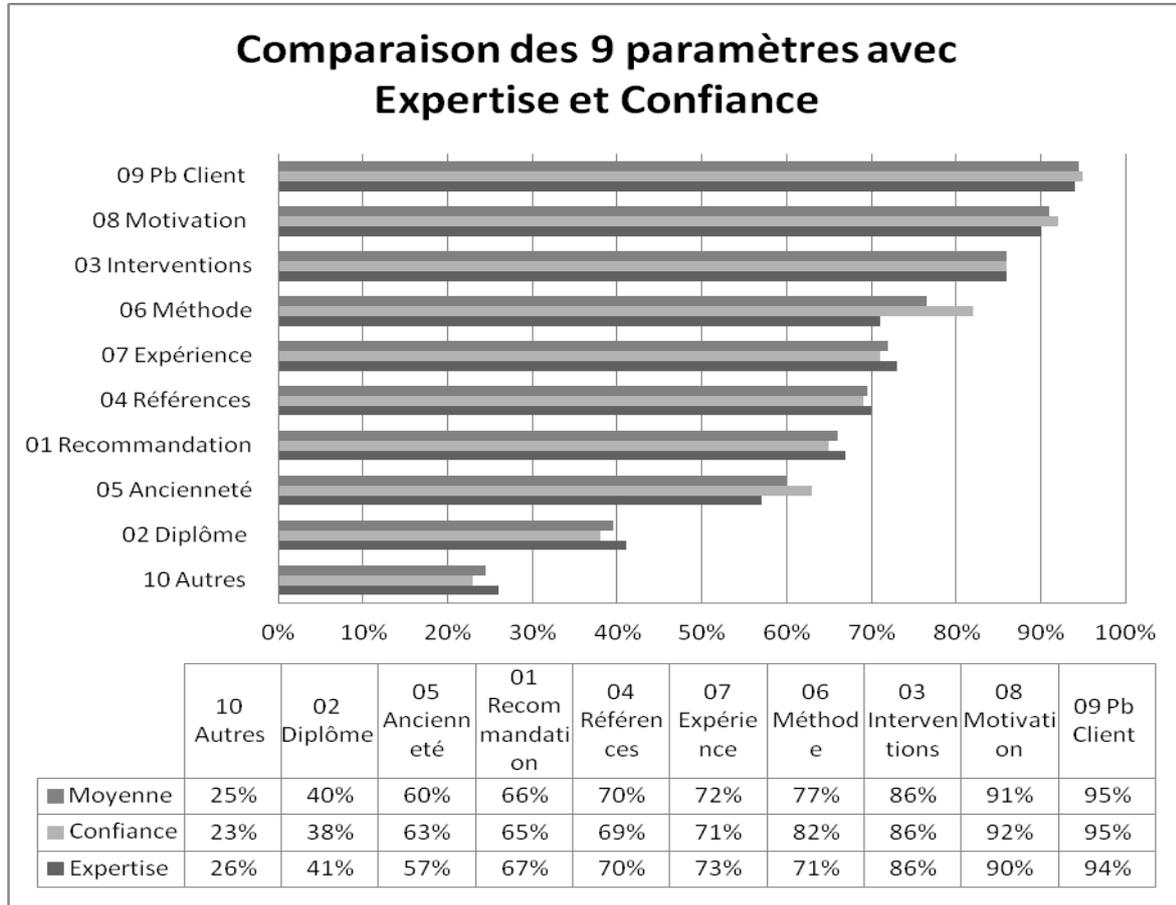
1 Performance	2 Facteurs	9 Paramètres
<b>Performance Commerciale</b>	<b>Démonstration de l'expertise  &amp; Développement de la confiance</b>	Recommandations
		Diplômes
		Interventions réussies
		Références clients
		Ancienneté professionnelle
		Démonstration des méthodes utilisées
		Expérience professionnelle
		Implication personnelle
		Compréhension du problème du client

Le classement des réponses

#### **Comparaison des paramètres qui influencent l'expertise et le climat de confiance**

Le tableau suivant présente le classement comparatif entre les neuf paramètres et l'expertise et la confiance.

Tableau 11 : Comparaison des neuf paramètres de l'expertise et la confiance



La comparaison du classement des paramètres qui permettent de démontrer son expertise et de développer la confiance présente des écarts que l'on peut chiffrer à :

- **0% pour 09 traitement du problème client; 03 intervention antérieure,**
- **1% pour 08 motivations implication, 07 expérience, 04 référence, 01 recommandations**
- **2% pour 02 diplômes, 10 autres**
- **3% pour 05 ancienneté professionnelle**
- **5 % pour 06 méthodes**

La signification et la portée de ce classement permet de simplifier les axes de mise en œuvre de l'action commerciale du N.F.C. Il est possible d'établir que dans l'hypothèse où il se consacre aux quatre paramètres les plus cotés, il pourra en une seule action influencer favorablement la démonstration de son expertise et le développement de la confiance à savoir :

**09 Problèmes client** : être en capacité de convaincre ses interlocuteurs qu'il est capable de les résoudre

**08 Implication** : montrer et démontrer son enthousiasme par sa posture notamment son attitude (état d'esprit) son comportement (savoir-être) et son éloquence.

**03 Intervention antérieure** : décrire ses interventions antérieures qui abordent des sujets et des problématiques équivalentes.

**06 Méthode de travail** : faire la démonstration de la maîtrise que l'on possède la mise en œuvre des méthodes de travail qui sont en capacité de résoudre le problème du client.

La facilité de la mise en œuvre de ces quatre paramètres est augmentée par le fait que *trois paramètres (problème du client, intervention, méthode) sont d'un caractère semblable et ils peuvent faire l'objet d'une explication, d'une démonstration commune*. Le but étant de développer chez son interlocuteur l'intime conviction que les effets de la prestation du N.F.C. correspondent exactement à son attente.

La hiérarchie des facteurs d'influence de l'expertise présente un *classement inattendu si l'on considère l'argumentation usuelle des Néo Formateurs Consultants*. Dans ses contacts habituels l'auteur constate que *le diplôme, l'ancienneté et les recommandations sont les caractéristiques que les NFC mettent spontanément en avant*.

*Par contre, les interventions réussies, l'implication et la démarche destinée à prouver qu'on est potentiellement en capacité de résoudre le problème du client sont des facteurs inhabituellement proposés par les NFC.*<sup>127</sup>

### **Synthèse : classement des paramètres qui influencent le climat de confiance**

Le tableau suivant présente le classement des neuf paramètres sur la confiance.

---

<sup>127</sup> Expériences personnelles de l'auteur

Le classement des paramètres de l'influence du climat de confiance présente une surprise du point de vue des habitudes rencontrées par l'auteur<sup>128</sup> dans ses relations avec des formateurs consultants et surtout des néo formateurs consultants. Ils ont pour habitude de se présenter face au client en mettant en avant, des recommandations personnelles, leur ancienneté, leurs titres et diplômes. De plus, *ils pensent pouvoir développer le climat de confiance par des artifices de communication*, de types analyse transactionnelle ou programmation neurolinguistique. Les réponses de cette étude exploratoire montrent que, pour développer le climat de confiance, *il leur suffirait de présenter leur capacité à traiter le problème du client, leur implication personnelle, leurs interventions antérieures réussies dans un champ comparable, voire des méthodes et techniques utilisées ou utilisables dans le cadre de la mission.*

Les questions suivantes traitent des variables exprimées par les répondants.

**Question n° 06 : Etes-vous certifié par un organisme ?**

La réponse et son exploitation sont précisées dans l'analyse du questionnaire par Khi 2, au paragraphe suivant.

**Question n° 07 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, quel niveau de développement donneriez-vous le plus objectivement possible, à votre activité?**

Le niveau du développement d'activités des formateurs consultants qui ont répondu au questionnaire est *de 62 % un S/total forte représente une large part* de l'ensemble des répondants. Cette question apporte également la réponse au profil des formateurs consultants qui ont pris soin de répondre aux questions (soulignons qu'il s'agit d'une large majorité de personnes qui ont une activité avec un niveau de développement fort).

Le questionnaire propose trois questions ouvertes destinées à recueillir l'opinion des répondants.

**Question n° 08 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour présenter son expertise à son client ?**

**Question n° 09 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour développer la confiance établie avec son client ?**

---

<sup>128</sup> *Expérience personnelle de l'auteur*

## **Question n°22 : Quels sont vos commentaires (facultatifs) ?**

L'intégralité des réponses figure en annexe.

Les trois questions suivantes sont de type ouvertes nécessitant une exploitation des verbatim ; elles portent sur les conseils à donner pour aider les N.F.C. à démontrer leur expertise, à développer le climat de confiance et sur l'opinion des répondants sur le questionnaire.

Les réponses apportées par le verbatim aux questions ouvertes sur les conseils à prodiguer ont été traitées de manière empirique dans le cadre d'une analyse lexicale qui a été réalisée en trois phases :

- 1 Regroupement des phrases désignant de façon homogène les même type d'action.
- 2 Extractions des mots-clés désignant les idées-forces des phrases identifiées en phase.
- 3 Regroupements des mots-clés et comptabilisation.

L'objectif étant de faire de la statistique lexicale GAVARD PERRET<sup>129</sup> p 269 et approcher le corpus par ses lexiques. Les réponses et leurs traitements qui suivent présentent l'exploitation des verbatim par un dénombrement, un classement et des observations d'analyse.

L'étude des statistiques lexicales empiriques du verbatim corrobore et souligne les réponses antérieures fournies dans le cadre de la statistique d'information, à savoir la résolution de problème du client et l'expérience professionnelle antérieure, mais fait apparaître une nouvelle notion plus comportementale liée à la communication traditionnelle ; en l'espèce : l'écoute et la communication charismatique. Le charisme tel que le conçoivent les formateurs consultants, dans le cadre de leurs réponses, doit faire l'objet d'un approfondissement et d'une mise en perspective de leurs actions professionnelles.

**Les conseils pour présenter son expertise.** Les principales réponses portent sur la résolution du problème client (25%) ; la communication charismatique (19%) ; l'expérience professionnelles antérieures (18%), l'écoute (17%), la précision (7%), démontrer son expertise (7%). Le résultat obtenu démontre que les conseils donnés à un N.F.C. portent sur la volonté de faire comprendre que l'on a saisi la situation et que l'on est à même de résoudre le problème par la médiation de son expertise.

---

<sup>129</sup> *Op cité*

**Pour les conseils destinés à développer le climat de confiance.** Les réponses principales sont : la communication charismatique 21% ; la qualité 21% ; la démonstration des connaissances et maîtrise des méthodes 11% ; les besoins des clients 9% ; l'expérience professionnelle antérieure 6% ; la crédibilité, être crédible 6%. L'observation de l'analyse de la statistique lexicale relative à la question traitant du développement de la confiance porte essentiellement sur un élément de pratique courante de communication. Elle apporte également trois éléments qui, selon les répondants, influencent la confiance perçue. L'analyse de ces thèmes apporte des compléments d'information sur les mesures à prendre pour suivre les conseils.

**La communication charismatique** (21%) se présente ainsi à parité selon trois conseils : développer son charisme avec un contact permanent et l'écoute.

**Le thème de la qualité** (21%) est exprimé par le verbatim et présente une véritable curiosité<sup>130</sup>. Il décrit par le menu l'ensemble des concepts fondamentaux, des caractéristiques de la démarche qualité. Nous pouvons observer que contrairement aux habitudes où les formateurs consultants sont rarement compétents<sup>131</sup> en matière de qualité en général et de qualité de prestation de service intellectuel en particulier, ils décrivent en réponse à cette question tous les éléments de façon concrète et précise. Ces éléments peuvent faire l'objet d'une véritable fiche aide mémoire concernant la démarche qualité. Il est possible de classer les items du verbatim pour définir un processus de démarche qualité pertinent et opérationnel : Suivi 28% ; Capacité à satisfaire les besoins 27% ; Cahier des charges (gestion de la demande) 21% ; Evaluation 15%. Il est à noter le faible taux de réponse pour la certification 3%.

**Démonstration des connaissances et maîtrise des méthodes** (11%). Cette action est portée par la capacité à démontrer les connaissances et la maîtrise que l'on possède sur les méthodes que l'on propose par la preuve de l'efficacité (75%). Les 25% restant se répartissent selon les différentes formes de présentation de l'expertise.

---

<sup>130</sup> L'auteur a été pendant 15 ans en responsabilité de la commission générale sur la mise en œuvre des normes sur la qualité en formation professionnelle à l'AFNOR

**Besoins des clients (9%)** L'ensemble des réponses énoncent les différentes pratiques pour analyser, comprendre et traiter les besoins des clients.

**Question n°22 : Quels sont vos commentaires (facultatifs) ?**

Les commentaires sur le questionnaire, dans une très large mesure (83%) sont relatifs à l'activité commerciale et relationnelle du formateur consultant : traitement de la faiblesse commerciale du formateur consultant. Les autres propositions sont diluées dans une série de simples commentaires.

La dernière question « quels sont vos commentaires » n'apporte comme réponse qu'un seul axe. En application de la démarche de statistiques lexicales il apparaît des réponses de caractère homogène traitant un seul sujet qui peut se résumer par cette phrase : *"il faut traiter la faiblesse commerciale"*

**L'analyse du verbatim des formateurs consultants destinée à prodiguer des conseils destinés à développer la confiance fournir une série d'informations selon lesquelles le charisme, la communication charismatique est une posture à très forte influence.**

**Nous pouvons prendre note des paramètres exprimés permettant au N.F.C. d'accréditer son expertise et développer le climat de confiance dans la relation client fournisseur : problème client / communication charismatique ; expérience professionnelles antérieures / écoute / précision / démontrer, présenter son expertise / démontrer ses connaissances / maîtrises des méthodes / besoins des clients / crédibilité, être crédible / suivi / capacité à satisfaire les besoins / cahier des charges (gestion de la demande) / évaluation.**

Les questions suivantes fournissent les réponses sur les variables définissant le profil des répondants ils sont illustrées par des histogrammes.

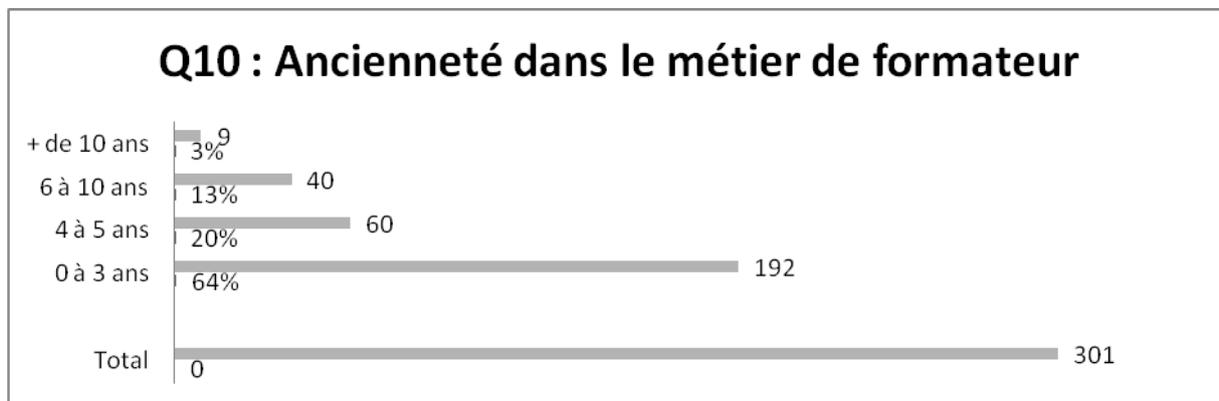
**Question n° 10 : Quelle est votre ancienneté dans le métier de formateur consultant (nombre d'années) ?**

Le tableau suivant présente l'ancienneté des répondants dans leur métier de formateur consultant.

---

<sup>131</sup> *Expérience personnelle de l'auteur*

Tableau 12 : Q 10 Ancienneté dans le métier de formateur consultant



La réponse à cette question est double :

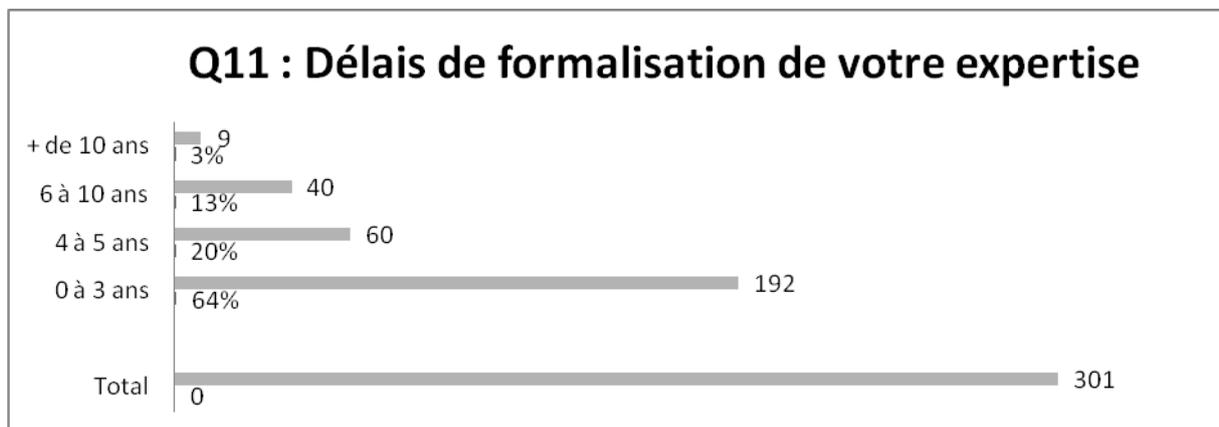
- **forte majorité de réponse 64 % S/total forte pour l'ancienneté de 0 à 5 ans**
- faible réponse 20 % pour l'ancienneté de 4 à 5 ans

Nous pouvons observer une diminution de l'importance de l'ancienneté dans le métier de formateur consultant en corrélation avec la progression du formateur consultant dans son ancienneté personnelle. *Il apparaît donc que les néo formateurs consultants attachent beaucoup d'importance à présenter une grande ancienneté alors qu'il ne la possède pas. A contrario ceux qui présentent une grande ancienneté n'attachent que peu d'importance;* par exemple pour ceux qui ont plus de 10 ans d'ancienneté l'importance n'est que de 3 %.

**Question n° 11 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous formalisé précisément votre expertise auprès de vos clients ?**

Le tableau suivant présente le délai de formulation de l'expertise des répondants.

Tableau 13 : Q 11 Délais de formalisation de votre expertise

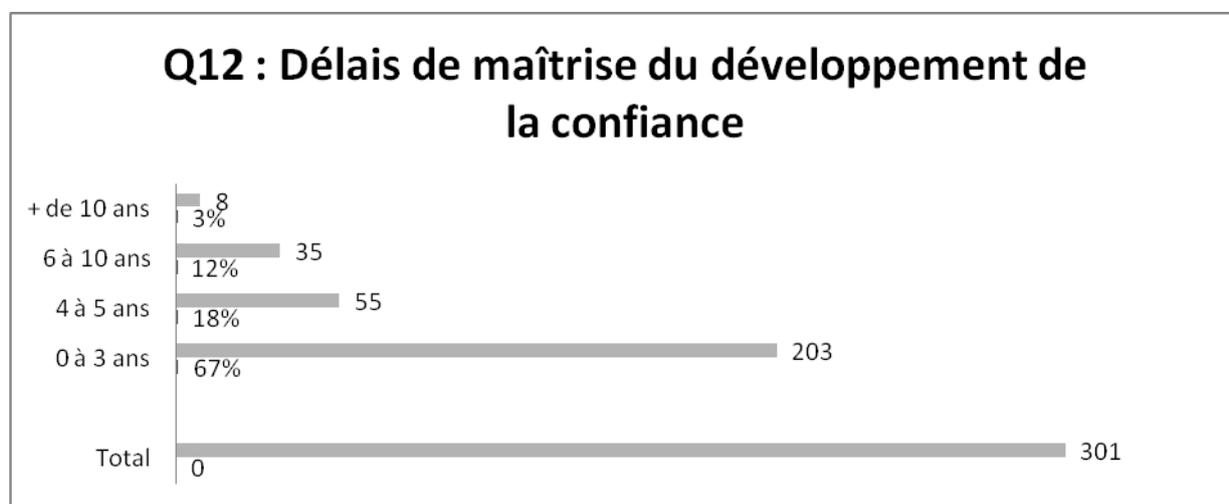


L'analyse des réponses fait apparaître que plus du tiers 36% des participants a mis *plus de 3 ans à formaliser son expertise face au client*.

**Question n° 12 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous maîtrisé le développement de la confiance dans votre relation**

Le tableau suivant présente le délai de maîtrise du développement de la confiance des répondants dans leur relation avec le client.

Tableau 14 : Q12 Délais de la maitrise du développement de la confiance

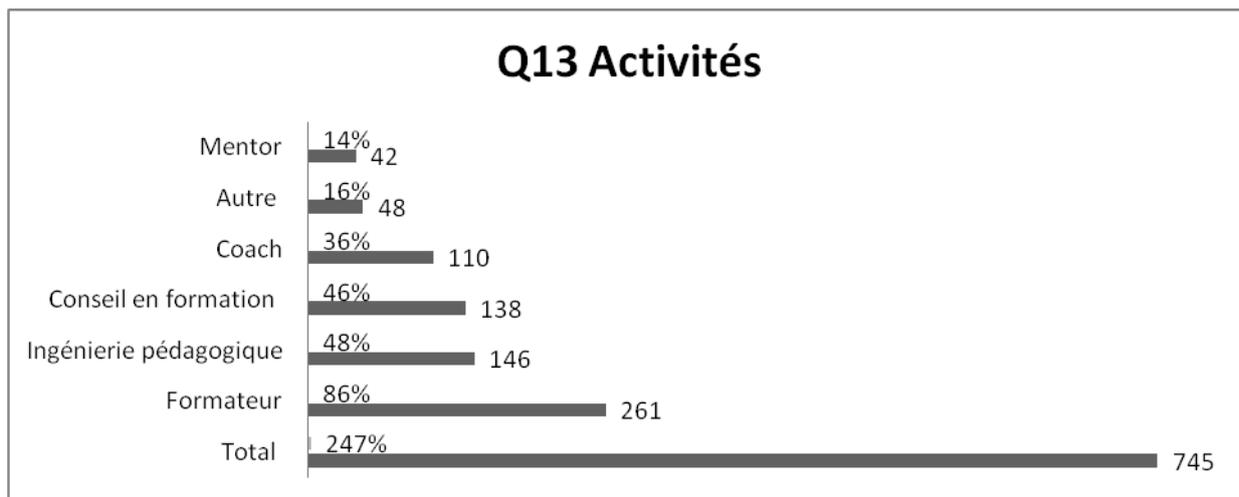


L'analyse des réponses à cette question fait apparaître qu'un tiers des participants **33 % a mis plus de trois ans pour maîtriser le développement de la confiance face au client**

**Question n° 13 : Quelle est votre activité dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ?**

Le tableau suivant présente les activités des répondants dans l'univers de la formation.

Tableau 15 : Q 13 Activité en rapport avec la formation professionnelle



Les réponses, plusieurs étant possible, montrent que les répondants agissent dans une ou plusieurs fonctions de la formation professionnelle.

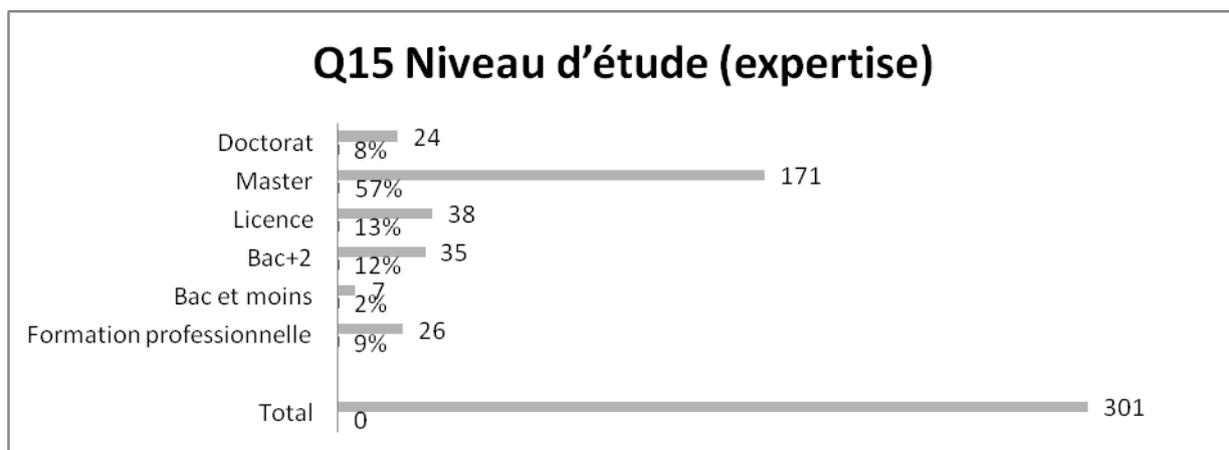
**Question n° 14 : Quel est votre domaine d'intervention dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ?**

Les réponses à cette question, par leur *caractère imprécis et hétérogène*, n'ont pas permis une exploitation rationnelle des données.

**Question n° 15 : Quel est votre niveau d'étude suivi en rapport avec votre expertise ?**

Le tableau suivant présente le niveau d'étude des répondants.

Tableau 16 : Q 15 Niveau d'étude ne relation avec votre expertise

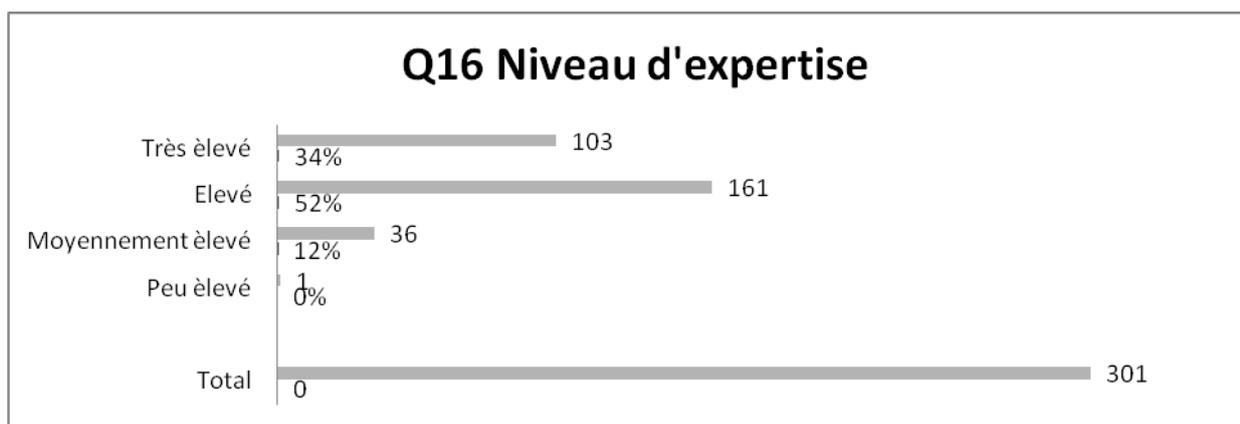


L'examen des réponses fait apparaître une *majorité au niveau master 57%*.

**Question n° 16 : Comment, le plus objectivement possible, jugeriez-vous votre niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention ?**

Le tableau suivant présente le niveau d'expertise des répondants.

Tableau 17 : Q 16 Niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention



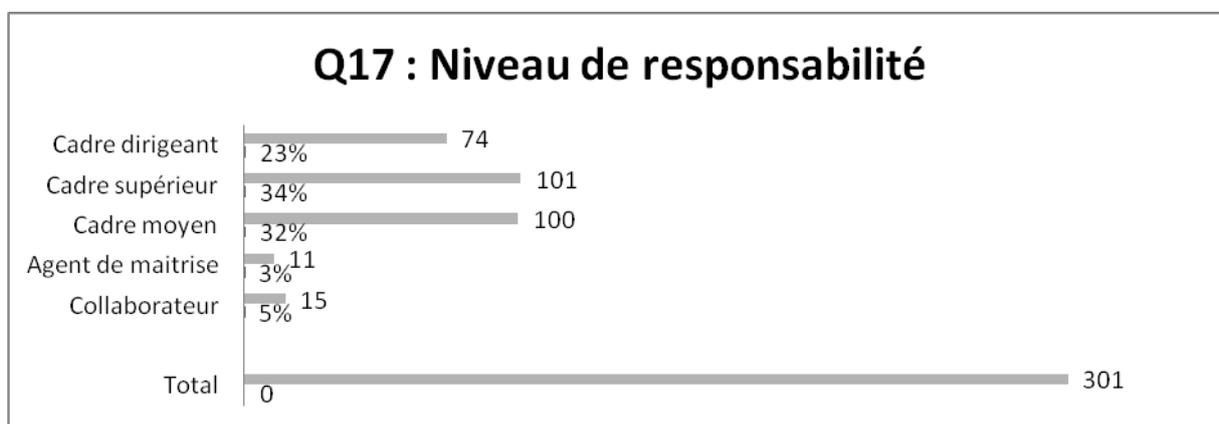
*Une très large majorité de réponses présente un niveau d'expertise élevée ou très élevée 86%.*

Ceci nous amène à penser que nous sommes en présence de professionnels qui ont une vision élevée de leur niveau d'expertise.

**Question n° 17 : Quel a été votre niveau de responsabilité le plus élevé dans votre expérience professionnelle antérieure ?**

Le tableau suivant présente le niveau de responsabilité antérieur des répondants.

Tableau 18 : Q 17 Niveau de responsabilité antérieur



Les réponses à cette question proposent un niveau de responsabilité *légèrement supérieur à la moyenne pour les cadres dirigeants et cadres supérieurs 57 %*.

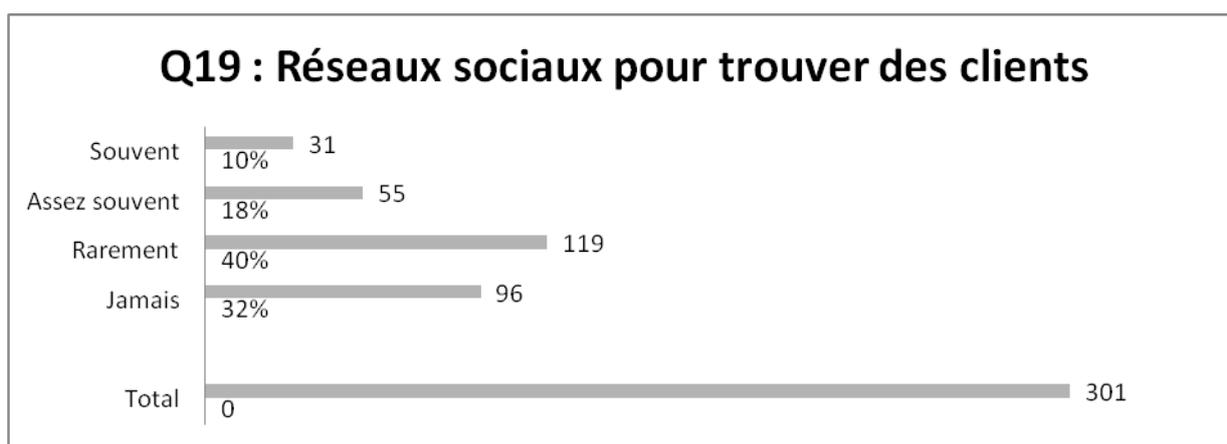
**Question n° 18 : Durant les 12 derniers mois, quelle a été la répartition de votre activité en pourcentage?**

Direct / Sous-traitance / Votre commercialisation / Entretien de votre réseau (des colloques, soirées professionnelles, réunion syndicale) / Votre propre formation / Travaux de recherche / Autres activités (précisez le contenu).

*Les réponses à cette question se sont révélées confuses voire floues et inexploitable dans le cadre des travaux.*

**Question n° 19 : L'utilisation de réseaux sociaux (Linkedin et Viadeo notamment) a-elle été utile pour identifier des prospects que vous avez pu transformer en client ?**

Tableau 19 : Q 19 Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux pour trouver des clients

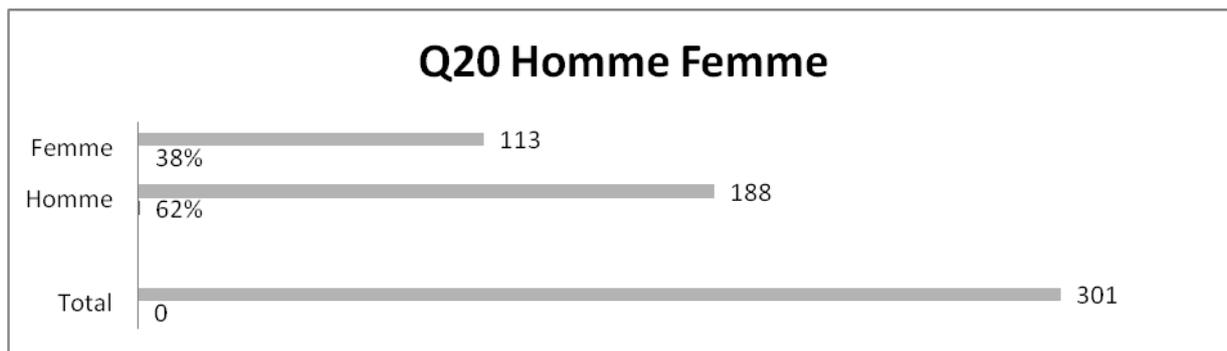


Il est à noter que les formateurs consultants qui ont répondu à ce questionnaire n'utilisent les réseaux sociaux pour trouver des clients que dans *une proportion faible 28 %*. Nous pouvons observer que l'usage des réseaux sociaux notamment VIADEO qui a permis cette enquête est réservé à aménager les relations et la circulation entre professionnels.

**Question n° 20 : Sexe des répondants**

Le tableau suivant présente la répartition entre les hommes et femmes des répondants.

Tableau 20 : Q 20 Sexe des répondants

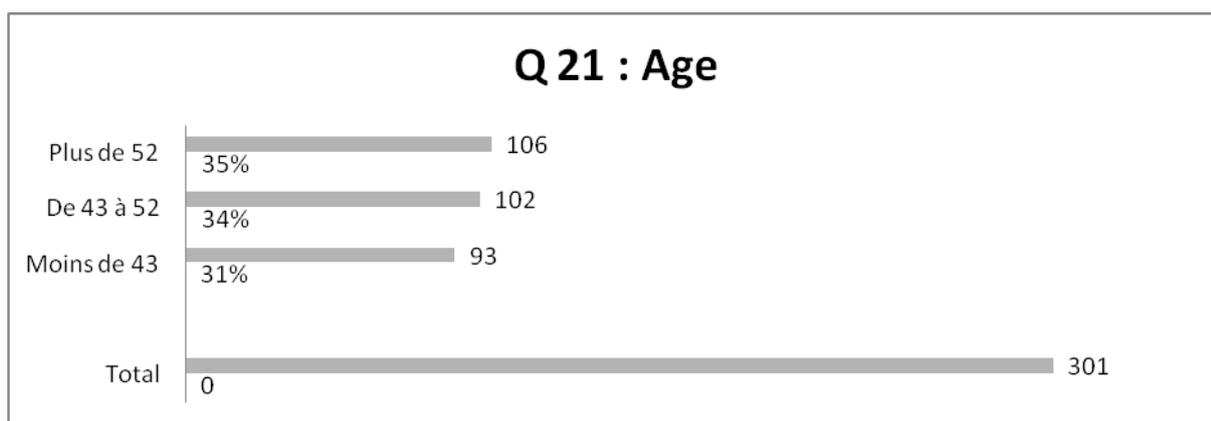


*Nous sommes en présence d'une répartition de 2/3 d'homme pour 1/3 de femmes.*

#### Question n° 21 : Age des répondants

Le tableau suivant présente l'âge des répondants.

Tableau 21 : Q 21 Age des répondants



*La pyramide des âges des formateurs consultants qui ont répondu peut se répartir en trois groupes égaux approximativement.*

La dernière question facultative proposée aux répondants leur permet d'exprimer leurs opinions sur l'étude.

#### 4.5.6 La conclusion partielle

L'observation et l'analyse des réponses apportées à ce questionnaire, "réalisé à plat", dans un premier degré d'observation permet de conforter ce qui avait été déclaré par le groupe Delphi durant les trois premiers tours. La préoccupation majeure à traiter pour les N.F.C. porte bien sur :

- la démonstration de leur expertise : il est nécessaire que leurs interlocuteurs soient convaincus que leur expertise est bien avérée.
- Le développement de la confiance : doit s'installer le plus rapidement possible et durer dans le temps.

Les commentaires déclenchés par les questions ouvertes sur les conseils à donner et les observations de fin de questionnaire corroborent la similitude de traitement de ces deux axes.

L'analyse Khi 2 et la corrélation des hypothèses de recherche doit se poursuivre pour valider ou invalider ces premiers résultats.

## 5 Chapitre : 5 Analyse des pratiques

### 5.1 Le test du Khi2<sup>132</sup> analyse des corrélations

La démarche utilisée est celle de la statistique descriptive de recherche en sciences de gestion. Dans le but de valider l'indépendance et la dépendance des variables relatives au questionnaire (en application de la méthodologie de la recherche<sup>133</sup>) GAVA et PERRET (p. 282) écrivent au sujet du test d'indépendance Khi 2 : « *La statistique descriptive permet tout à la fois de synthétiser des données chiffrées ou des données qui seraient qualitatives, transformé en données chiffrées* ».

Le test du Chi2 consiste à mesurer l'écart entre une situation observée et une situation théorique et d'en déduire l'existence et l'intensité d'une liaison mathématique.

Les chapitres qui suivent traitent successivement de l'étude cartographique et de l'étude de dépendance des variables retenues.

La démarche du Khi 2 a été appliquée pour étudier la relation entre les deux facteurs : l'expertise, la confiance d'une part, sur les neuf paramètres explicatifs d'autre part et sur les variables caractérisant les répondants.

L'ensemble du test khi 2 sur les tableaux croisés pour les variables se trouvent en annexe.

Dans les tableaux suivants nous avons grisé ou noirci les cases selon la logique :

%	significativement plus important en rapport à l'échantillon étudié
%	significativement moins important en rapport à l'échantillon étudié

---

132 Nous avons utilisé Askia Analyse 5.3.2.2 pour les traitements de base et pour le khi2

133 Marie Laure Gava Pérret David Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert méthodologie de la recherche Pearson education 383p

Les tableaux suivants présentent les corrélations entre l'expertise ou la confiance en fonction des variables choisies : sexe, niveau d'étude, niveau de responsabilité, développement de l'activité. Ils sont commentés en rapport avec les résultats constatés.

### 5.1.1 Q 2 Démonstration de l'expertise

Les tableaux suivants présentent les réponses selon les variables.

Tableau 22 : Q2 Démonstration de l'expertise

	Total	Q 20 : sexe		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : niveau
		Homme	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
Q 2 : Expertise	87%	86%	88%	87%	87%	88%	85%	<b>91%</b>

*Le niveau important du développement de l'activité de formateur consultant confirme la corrélation avec la perception de l'expertise dans le cas de l'obtention du contrat.*

Tableau 23 : Test khi2 sur les tableaux croisés entre les variables des répondants et les paramètres sur la démonstration de l'expertise

	Total	20 : sexe Q		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : activité
		Homme.	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
<b>Question 4 paramètres de corrélation sur l'expertise</b>								
Q4/01 Recommandation	67%	70%	63%	69%	64%	69%	63%	70%
Q4/02 Diplôme	41%	38%	45%	<b>48%</b>	<b>27%</b>	48%	36%	41%
Q4/03 Interventions	86%	87%	85%	87%	85%	84%	85%	88%
Q4/04 Références	70%	70%	69%	69%	71%	74%	68%	71%
Q4/05 Ancienneté	57%	56%	59%	57%	58%	64%	54%	<b>63%</b>
Q4/06 Méthode	71%	71%	73%	<b>68%</b>	<b>78%</b>	66%	72%	73%
Q4/07 Expérience	73%	74%	72%	73%	74%	78%	67%	76%
Q4/08 Implication	90%	91%	89%	88%	94%	94%	91%	90%
Q4/09 Pb Client	94%	94%	94%	92%	96%	94%	93%	95%
Q4/10 Autres	26%	28%	22%	25%	26%	27%	24%	<b>30%</b>

La perception de *l'expertise pour l'obtention des contrats* semble corrélée avec la notion de diplôme en fonction du niveau d'étude :

- *pour le niveau d'études "doctorat et master" la relation est forte*
- *pour le niveau d'étude "licence bac et moins" la relation est faible.*

La perception de l'expertise pour l'obtention des contrats à partir de la notion de la *démonstration des méthodes* utilisées face au client présente une *relation symétriquement opposée à la précédente* :

- *pour le niveau d'étude "doctorat et master" la relation est faible*
- *pour le niveau d'études "licence bac et moins" la relation est forte.*

Nous pouvons donc estimer que les néo formateurs consultants diplômés considèrent que le fait de *présenter un diplôme supérieur crée une liaison avec la perception de l'expertise et qu'il n'est pas nécessaire de présenter ses méthodes de travail. A contrario les personnes ne disposant pas de diplôme supérieur estiment que le diplôme ne présente pas de liaison avec la perception de l'expertise mais qu'il est nécessaire de démontrer ses méthodes.*

### 5.1.2 Q 3 Développement de la confiance

Tableau 24 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables des répondants et les paramètres de corrélation avec le développement de la confiance

	Total	20 : sexe Q		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : activité
		Homme.	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
<b>Question 5 Paramètres de corrélation sur le développement de la confiance</b>								
Q5/01 Recommandation	65%	67%	63%	68%	60%	66%	64%	65%
Q5/02 Diplôme	38%	35%	42%	44%	25%	39%	33%	36%
Q5/03 Interventions	86%	88%	83%	86%	87%	90%	87%	88%
Q5/04 Références	69%	71%	67%	69%	70%	77%	65%	72%
Q5/05 Ancienneté	63%	60%	69%	64%	63%	64%	61%	67%
Q5/06 Méthode	82%	81%	84%	83%	82%	84%	85%	82%
Q5/07 Expérience	71%	71%	71%	70%	73%	75%	71%	76%
Q5/08 Implication	92%	91%	94%	90%	95%	91%	92%	94%
Q5/09 Pb Client	95%	96%	95%	95%	96%	95%	95%	96%
Q5/10 Autres	23%	24%	19%	22%	25%	29%	20%	27%

*La confiance perçue pour l'obtention des contrats est très sensiblement corrélée avec le niveau d'étude supérieur, selon les diplômés de niveau doctorat et master, alors que selon les répondants de niveau licence, Bac et moins, formation professionnelle cette corrélation est moindre.*

*Nous pourrions observer que la relation avec la confiance est relative à son propre niveau d'étude.*

*L'expérience apporte elle aussi une corrélation importante sur le développement de la confiance.*

### 5.1.3 Q 3 Comparaison de la démonstration de l'expertise et du développement de la confiance, commentaires :

Tableau 25 : Test khi2 sur les tableaux croisés de la comparaison entre pour les paramètres concernant l'expertise et la confiance

Comparaison Expertise et Confiance								
Q2 Expertise	87%	86%	88%	87%	87%	88%	85%	91%
Q3 Confiance	90%	90%	90%	88%	93%	95%	89%	93%
Moyenne	89%	88%	89%	88%	90%	92%	87%	92%

Cette comparaison n'apporte pas d'informations supplémentaires

### 5.1.4 Comparaison entre les variables des répondants : Sexe, niveau d'étude, niveau de responsabilité et développement de l'activité

Tableau 26 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour la variable des répondants et du sexe

	Total	20 : sexe Q		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : activité
		Homme.	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
<b>Question n° 20 : Sexe</b>								
Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Homme	62%	100%	0%	62%	63%	71%	58%	61%
Femme	38%	0%	100%	38%	37%	29%	42%	39%

Ce tableau présente une liaison importante entre le sexe et l'origine des activités antérieures des formateurs consultants de deux façons symétriquement opposées :

- ***Pour les hommes le statut d'anciens cadres dirigeants ou supérieurs présente une corrélation avec le développement de l'activité.***

- *Pour les femmes le statut de cadre moyen un agent de maîtrise collaborateur présente une corrélation le développement de l'activité.*

*Ce tableau présente la répartition des formateurs consultants avec une prépondérance de la présence des hommes dans les structures dirigeantes et des femmes dans les structures opérationnelles.*

Tableau 27 : Q 15 Niveau d'étude, en rapport avec l'expertise

	Total	Q 20 : Sexe		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : niveau
		Homme	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
<b>Question n° 15 : Quel est votre niveau d'étude suivi en rapport avec votre expertise ?</b>								
Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Formation prof	9%	6%	8%	<b>0%</b>	<b>20%</b>	5%	10%	6%
Bac et moins	2%	3%	1%	0%	7%	1%	2%	1%
Bac+2	12%	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	12%
Licence	13%	10%	17%	<b>0%</b>	<b>36%</b>	9%	17%	14%
Master	57%	56%	58%	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>58%</b>	<b>43%</b>	56%
Doctorat	8%	9%	7%	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	10%

Le niveau d'étude en rapport avec l'expertise présente une liaison dans le cas des diplômés Doctorat master (88%) en relation directe avec leur expertise, nous pourrions avancer l'hypothèse que dans les autres cas l'expertise n'est pas en lien avec le diplôme des répondants.

Tableau 28 : Q 17 Niveau de responsabilité

	Total	Q 20 : Sexe		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : niveau
		Homme	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	
Collaborateur	5%	5%	4%	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>	4%
Agent de maitrise	3%	2%	5%	2%	6%	0%	<b>8%</b>	3%
Cadre moyen	32%	30%	35%	<b>26%</b>	<b>44%</b>	<b>0%</b>	<b>79%</b>	30%
Cadre supérieur	34%	33%	35%	<b>41%</b>	<b>21%</b>	0%	0%	36%
Cadre dirigeant	23%	<b>28%</b>	<b>16%</b>	26%	18%	<b>91%</b>	<b>0%</b>	24%

L'analyse des résultats de cette question fait apparaître une corrélation forte dans la relation niveau d'étude et niveau de responsabilité :

- *Licence bac et moins formation professionnelle pour les collaborateurs*
- *Licence bac et formation professionnelle pour les cadres moyens*
- *Doctorat et Master pour les cadres supérieurs*

Ces résultats traduisent la structure traditionnelle des sociétés.

Tableau 29 : Q 7 Niveau de développement de l'activité

	Total	Q 20 : Sexe		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : niveau
		Homme	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	
Q7/ Développement	62%	61%	65%	64%	60%	68%	56%	100%

Les répondants déclarent à 62%, S/total forte, que le développement de leur activité fort et ne présente pas de relation particulière

## 5.2 L'examen des hypothèses

La suite des travaux permet d'établir une synthèse en prolongation de l'analyse du Khi2, l'examen des hypothèses autorise ou non leur validation.

Le traitement de ces hypothèses se conduit par l'intermédiaire des étapes et moyens exposés précédemment

Le raisonnement abductif a été mené par l'utilisation d'une analyse itérative entre la réalité constatée, les enquêtes et les théories concernées. Il nous permet de constater la convergence des différents aspects et de faire un double constat, point central de l'ensemble des démarches pouvant être matérialisé par les deux éléments suivants :

- expertise présentation, démonstration et justification
- confiance création entretien et développement.

Ainsi, une voie pourrait être ouverte pour éliminer les fausses pistes et définir les pratiques applicables. Le travail de recherche permettra de confirmer, d'infirmer ou de nuancer cette première ébauche de réponse.

### 5.2.1 Hypothèse 1 dite "centrale"

Rappel :

*"La performance commerciale d'un N.F.C.en formation professionnelle dépend des 2 facteurs suivants*

- *de la démonstration de l'expertise lors de son approche commerciale*
- *du développement de la confiance avec le client,*

*pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle".*

Le groupe Delphi a proposé, dans le cadre du questionnaire de l'étude quantitative, des questions pour filtrer les réponses non appropriées et qualifier le profil du répondant :

- question sur l'activité de formation professionnelle, si la réponse est négative le questionnaire est éliminé ;
- question sur l'activité : est-elle en progression : stable ou en régression ;
- question sur la perception personnelle de son propre niveau d'expertise.

Les deux questions majeures de l'étude portent sur la corrélation de l'expertise et de la confiance dans le cadre de l'obtention des contrats.

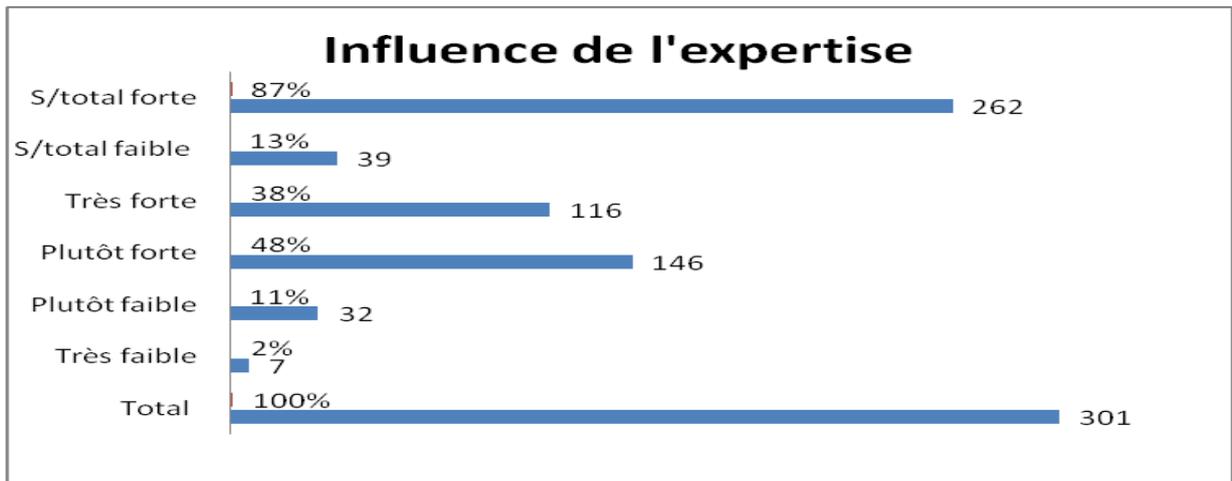
L'exploitation des réponses est réalisée à l'aide de tableaux ou figure les chiffres, les % et les histogrammes. Les commentaires apportent les informations en rapport avec l'analyse de la validation des hypothèses.

### 5.2.1.1 L'influence de l'EXPERTISE

**Question n°02 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par votre expertise ?**

Le tableau suivant présente l'influence de l'expertise sur l'obtention des contrats.

Tableau 30 : Influence de l'expertise (base)

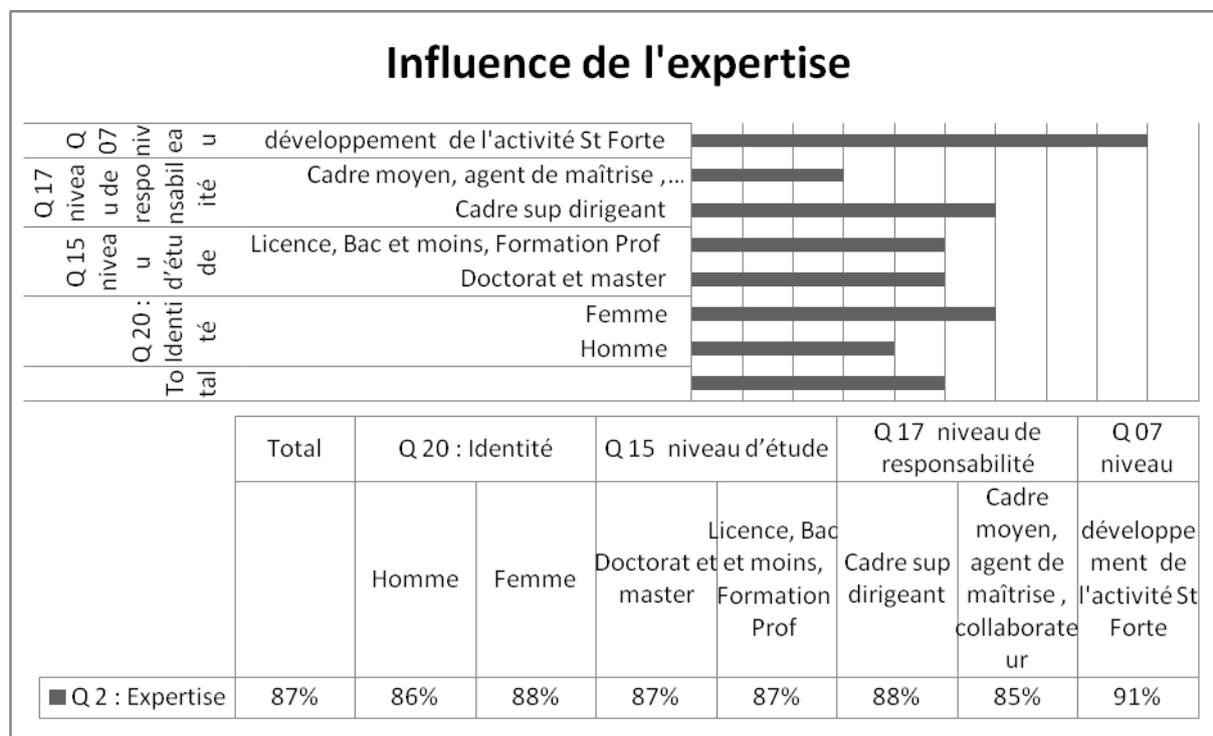


***87 % de réponses au S/total forte font apparaître l'expertise comme un élément fondateur de l'obtention du contrat.***

La relation de la structure des réponses montre que seul 7 % estiment une très faible influence et 11 % une faible influence de l'expertise pour obtenir un contrat. Nous pouvons donc établir que l'expertise affichée par le formateur consultant et perçue par le client influence significativement l'obtention du contrat.

Le tableau suivant présente l'influence de l'expertise sur l'obtention des contrats en fonction des variables.

Tableau 31 : Influence de l'expertise (détails en fonction des variables)



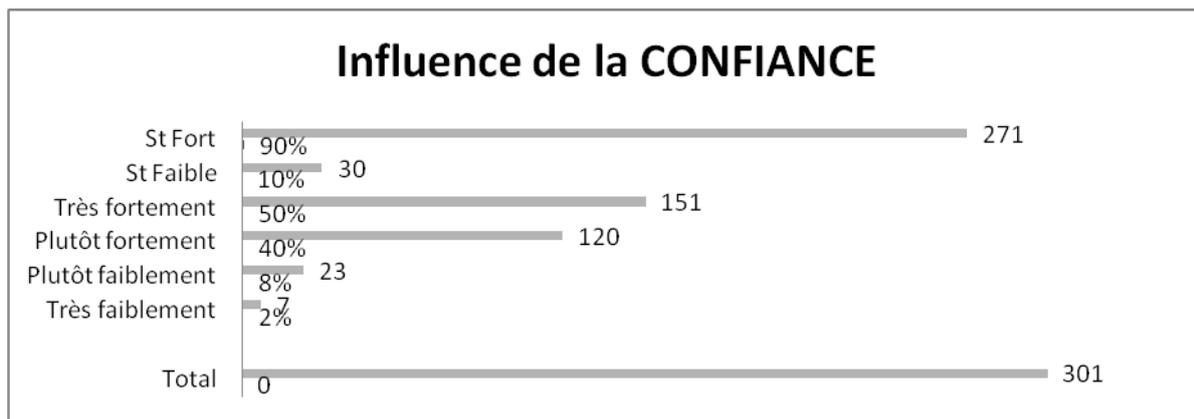
*L'examen détaillé de la réponse à cette question par rapport aux variables des répondants démontre une stabilité importante puisque la différence ne s'élève que de 3 %, entre les 85 % des cadres moyens, agents de maîtrise et collaborateurs et les 88 % des cadres dirigeants supérieurs et des femmes. Il est à noter que le développement de l'activité est considéré comme fort à 91 % pour cette catégorie de répondants.*

### 5.2.1.2 L'influence de la CONFIANCE

**Question n° 03 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par la confiance établie avec votre client ?**

Le tableau suivant présente l'influence de la confiance sur l'obtention des contrats.

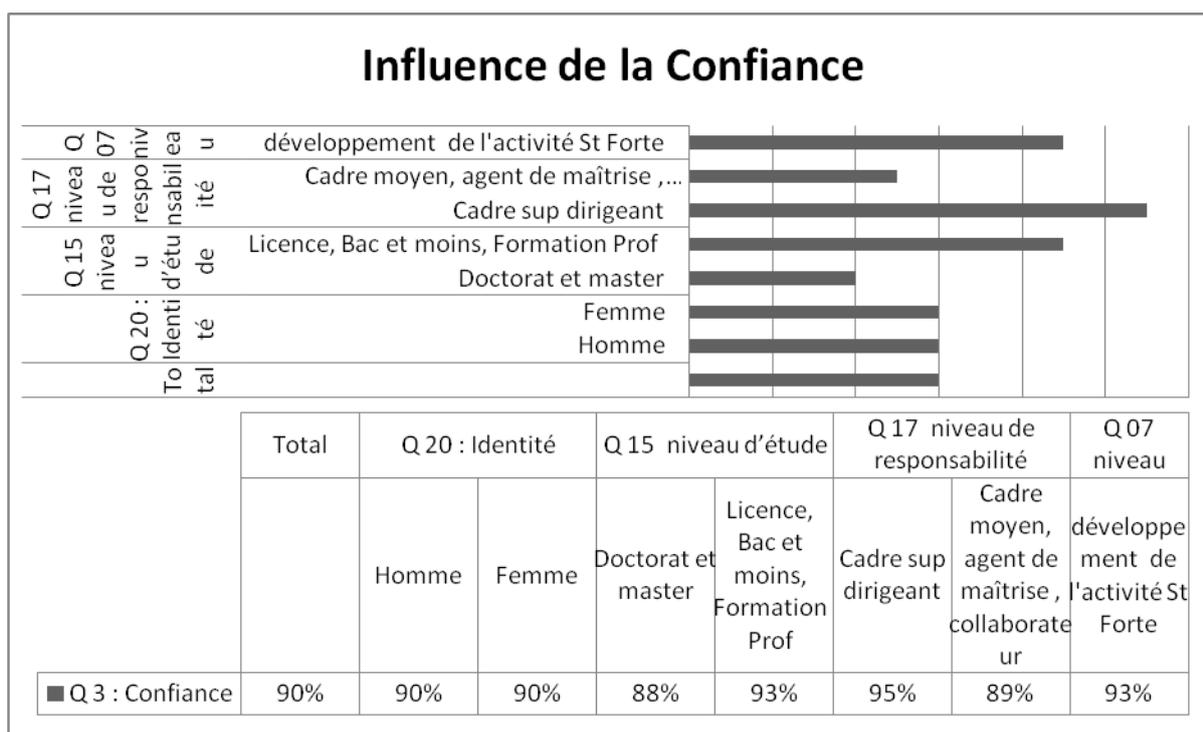
Tableau 32 : Influence de la confiance (base



*La deuxième question importante de l'étude interroge sur la corrélation de la confiance établie avec le client sur l'obtention du contrat. Elle est établie à 90% S/total forte. Seulement 2 % des réponses portent sur la mention très faible et 8 % sur faible ce qui fait un total de 10 % à opposer aux 40 % plutôt fortement et 50 % très fortement. Les réponses affichent sans ambiguïté l'impact de l'établissement du climat de confiance avec le client pour obtenir le contrat.*

Le tableau suivant présente l'influence de la confiance sur l'obtention des contrats en fonction des variables.

Tableau 33 : Influence de la confiance (détails en fonction des variables)



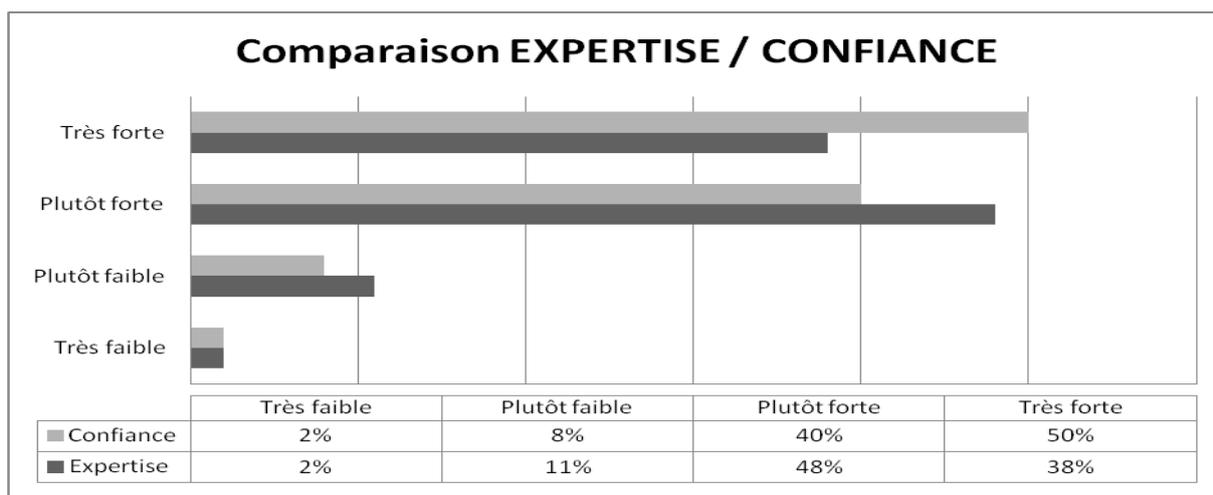
*La stabilité des réponses en fonction des différentes variables définissant le répondant est troublée seulement par un écart de 6 %, 86 % pour les cadres et agents de maîtrise et collaborateurs et 95 % pour les cadres dirigeants supérieurs. Il est à noter que 93 % des répondants estiment avoir un développement fort de leur activité.*

*Nous pouvons établir formellement que l'établissement de la confiance (90%) est un facteur d'influence à l'obtention du contrat.*

### 5.2.1.3 La comparaison EXPERTISE/CONFIANCE

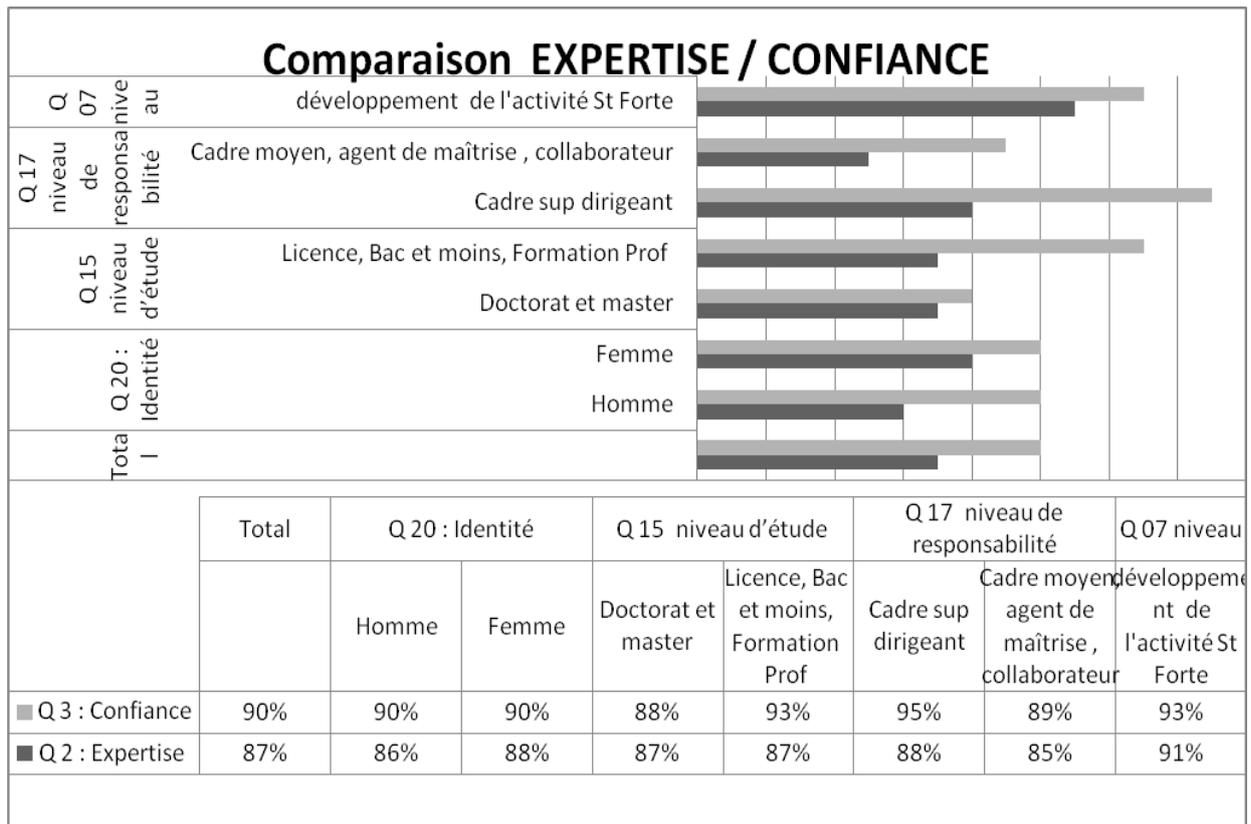
Le tableau suivant présente la comparaison de l'influence de l'expertise et de la confiance sur l'obtention des contrats en fonction des réponses.

Tableau 34 : Comparaison expertise / Confiance en détail en fonction des réponses



Le tableau suivant présente la comparaison de l'influence de l'expertise et de la confiance sur l'obtention des contrats en fonction des variables.

Tableau 35 : Comparaison expertise / Confiance en fonction des variables



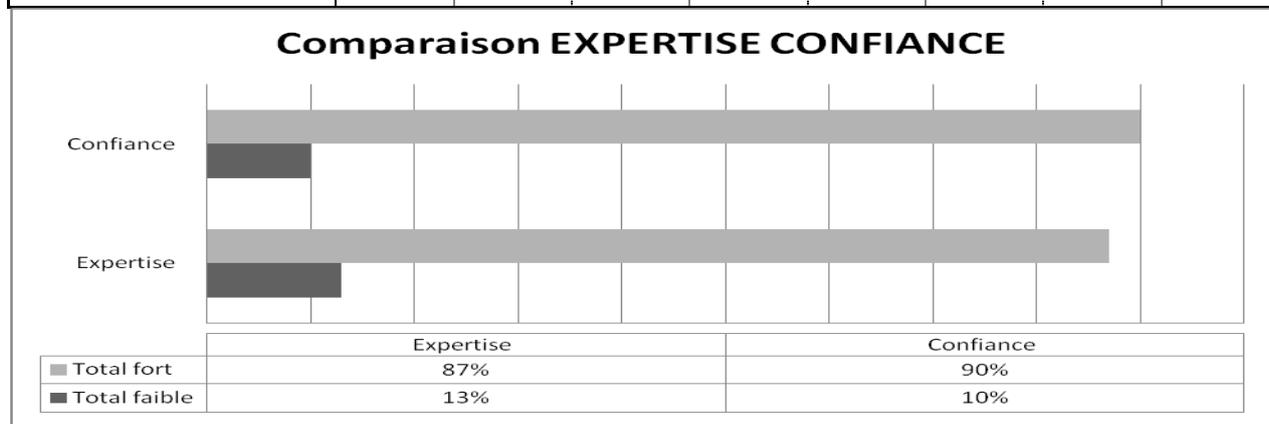
Les experts du groupe Delphi avaient paramétré la démonstration de l'expertise et le développement de la confiance à partir des mêmes caractéristiques. Si l'on compare les réponses entre l'expertise et la confiance l'écart sur la note totale n'est que de 3 %, mais suivant les paramètres de caractéristiques nous pouvons trouver un écart de 6 % pour les titulaires de licences, bac et moins ainsi que pour les cadres de maîtrise et collaborateurs, allant jusqu'à 7 % pour les cadres dirigeants.

Nous pouvons observer dans ses écarts que certaines catégories attachent plus d'importance à la confiance qu'à la démonstration de l'expertise comme par exemple les anciens cadres supérieurs et dirigeants. Le fait de privilégier la confiance par rapport à l'expertise pourrait provenir des habitudes managériales. Dans les structures d'entreprise le manager est supposé détenir l'expertise par nature. La dimension confiance devient alors l'élément fondateur de la relation des cadres avec leur avec leurs collaborateurs.

Le tableau suivant présente synthèse de l'influence de l'expertise et de la confiance sur l'obtention des contrats en fonction des variables.

Tableau 36 : Comparaison Expertise / Confiance (synthèse)

	Total	Q 20 : Sexe		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 niveau
		Homme	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	Développement de l'activité St Forte
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Base	301	188	113	195	106	77	123	188
Q 2 : Expertise	87 %	86 %	88 %	87 %	87 %	88 %	85 %	<b>91 %</b>
Q 3 : Confiance	90 %	90 %	90 %	88 %	93 %	95 %	89 %	<b>93%</b>



***L'hypothèse 1 dite "centrale" concernant : "La performance commerciale d'un N.F.C.en formation professionnelle dépend des deux facteurs suivants :***

***de la démonstration de l'expertise lors de son approche commerciale  
du développement de la confiance avec le client,***

***pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle".***

***L'hypothèse est donc validée.***

## 5.2.2 Hypothèses 2 dites "corollaires"

Les échanges des experts du groupe Delphi ont mis en exergue neufs paramètres potentiellement explicatifs **concourant à la démonstration de l'expertise et au développement de la confiance avec le client :**

Le tableau suivant présente la définition des paramètres.

Tableau 37 :Analyse des paramètres

N°	Paramètres	Définition
1	Recommandations	C'est le fait d'être présenté et recommandé par une relation commune de façon favorable.
2	Diplômes	Dispositif de reconnaissance institutionnelle justifiant de son niveau d'études ou d'une compétence particulière.
3	Interventions réussies	Description des interventions antérieures ayant été exécutée dans un champ comparable à la mission proposée.
4	Références clients	Liste des clients ayant déjà bénéficié d'une mission.
5	Ancienneté professionnelle	Durée de la période pendant laquelle on a exécuté son activité professionnelle antérieurement à son activité de formateur
6	Démonstration des méthodes utilisées	Faire comprendre les méthodes (modes opératoires) ayant permis d'obtenir le résultat attendu
7	Expérience professionnelle	Ensemble des actions ayant été exécutées dans le champ de la vie professionnelle.
8	Implication personnelle	Comportement visant à démontrer son goût pour la mission, son implication et sa détermination à agir.
9	Compréhension du problème du client	Démonstration de sa capacité à appréhender une situation complexe qui empêche le client d'obtenir un résultat souhaité.

Premier groupe d'hypothèses corollaires :

« La démonstration de l'expertise dépend de chacun des paramètres suivants:

- 1/1      Recommandations
- 1/2      Diplômes
- 1/3      Interventions réussies
- 1/4      Références clients

- 1/5 Ancienneté professionnelle
- 1/6 Démonstration des méthodes utilisées
- 1/7 Expérience professionnelle
- 1/8 Implication personnelle
- 1/9 Compréhension du problème du client »

Second groupe d'hypothèses corollaires :

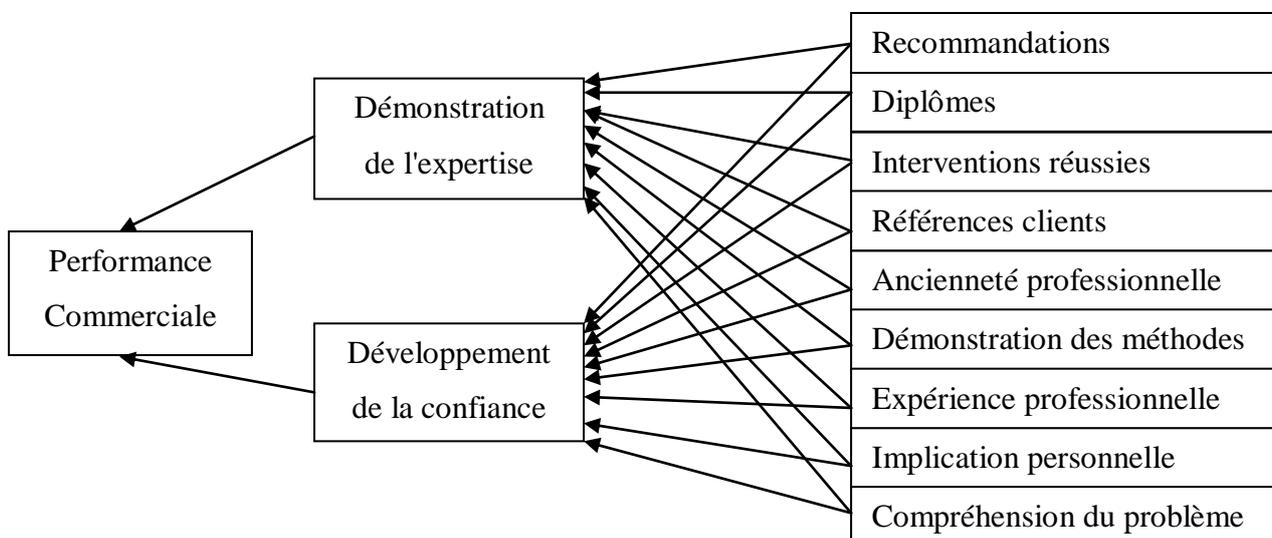
« Le développement de la confiance dépend de chacun des paramètres suivants :

- 2/1 Recommandations
- 2/2 Diplômes
- 2/3 Interventions réussies
- 2/4 Références clients
- 2/5 Ancienneté professionnelle
- 2/6 Démonstration des méthodes utilisées
- 2/7 Expérience professionnelle
- 2/8 Implication personnelle
- 2/9 Compréhension du problème du client »

Cet ensemble d'hypothèses sous-tend un modèle simplifié explicatif de la performance commerciale des néo consultants formateurs que nous résumons par le graphe suivant :

Tableau 38 : Modèle simplifié explicatif de la performance commerciale

<b>1 Performance</b>		<b>2 Facteurs</b>		<b>9 Paramètres</b>
----------------------	--	-------------------	--	---------------------

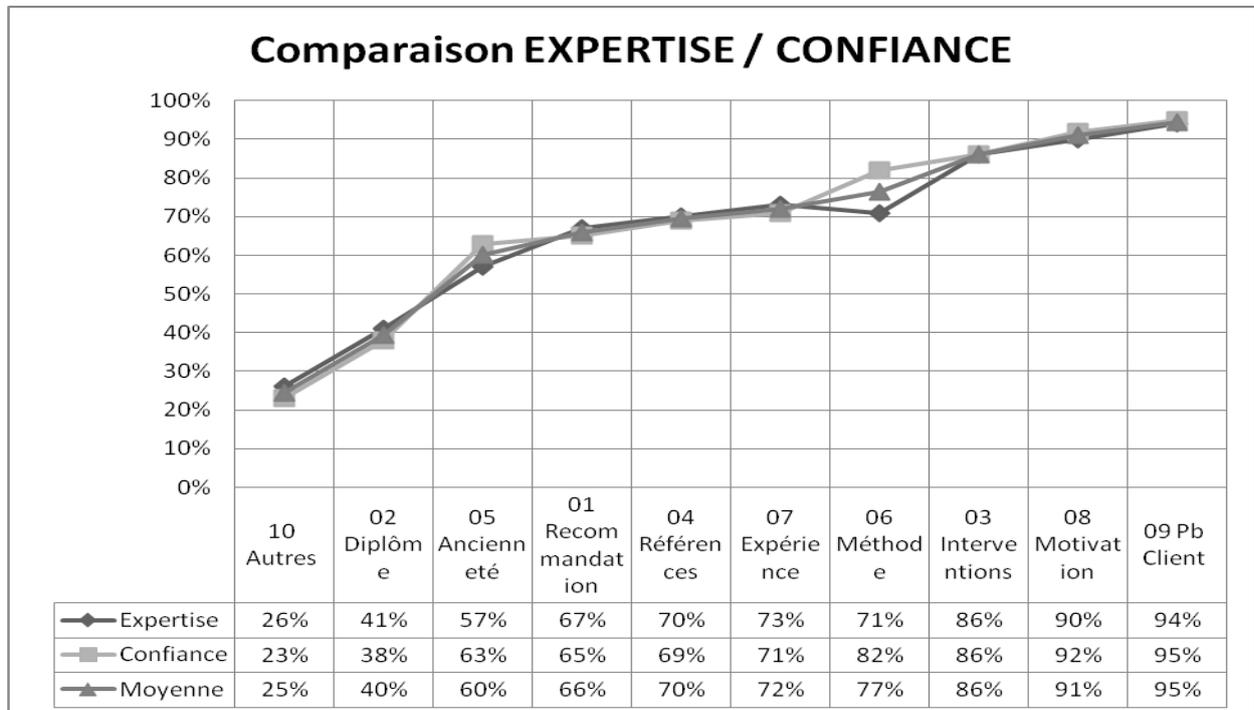


Ces hypothèses sont prédictives, elles doivent être soumises au contrôle des études restituées par l'analyse des résultats.

### 5.2.2.1 L'analyse des paramètres

La première étape passe par l'élaboration de l'analyse des neuf paramètres retenus pour définir ceux qui influencent l'accréditation de l'expertise et l'établissement de la confiance en comptabilisant uniquement les résultats obtenus à fort et plutôt fort. Ensuite en établissant la moyenne entre les deux paramètres : expertise et confiance, le classement final s'effectuant sur la base de cette moyenne et est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 39 : Comparaison Expertise / Confiance et les 9 paramètres

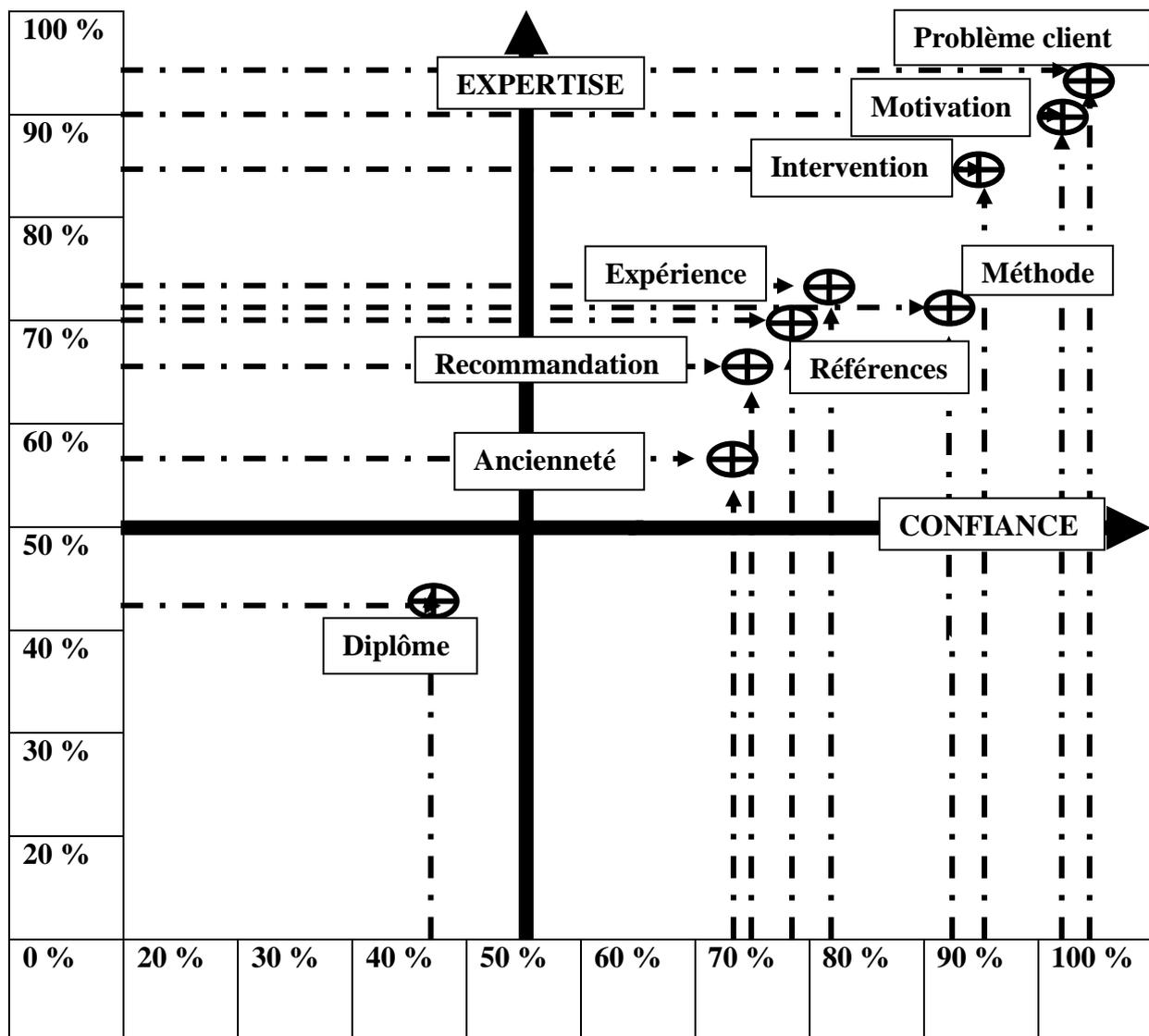


La hiérarchisation des paramètres appliqués selon les réponses réciproques pour chaque question expertise et confiance présente une similitude de valeurs à l'exception d'une version pour présentation et démonstration des *méthodes qui apparaît comme plus importante de 11 % pour la confiance par rapport à l'expertise. Les autres écarts s'inscrivant entre 0 % et 6 %.*

*Nous pouvons conclure qu'il y a une complète adéquation entre les neuf paramètres définissant les deux paramètres à l'exception de "la démonstration et l'explication des méthodes" qui ont tendance à maintenir la confiance plutôt qu'à démontrer son expertise.*

Le tableau suivant représente une visualisation sous la forme d'une cartographie des 2 facteurs et de leurs 9 paramètres.

Tableau 40 : Graphique Expertise / Confiance et les 9 paramètres d'influence



Dans les hypothèses 2 dites "corollaire" la rubrique autre contact (paramètre) n'a pas été exploitée faute d'avoir été clairement nommée par les répondants.

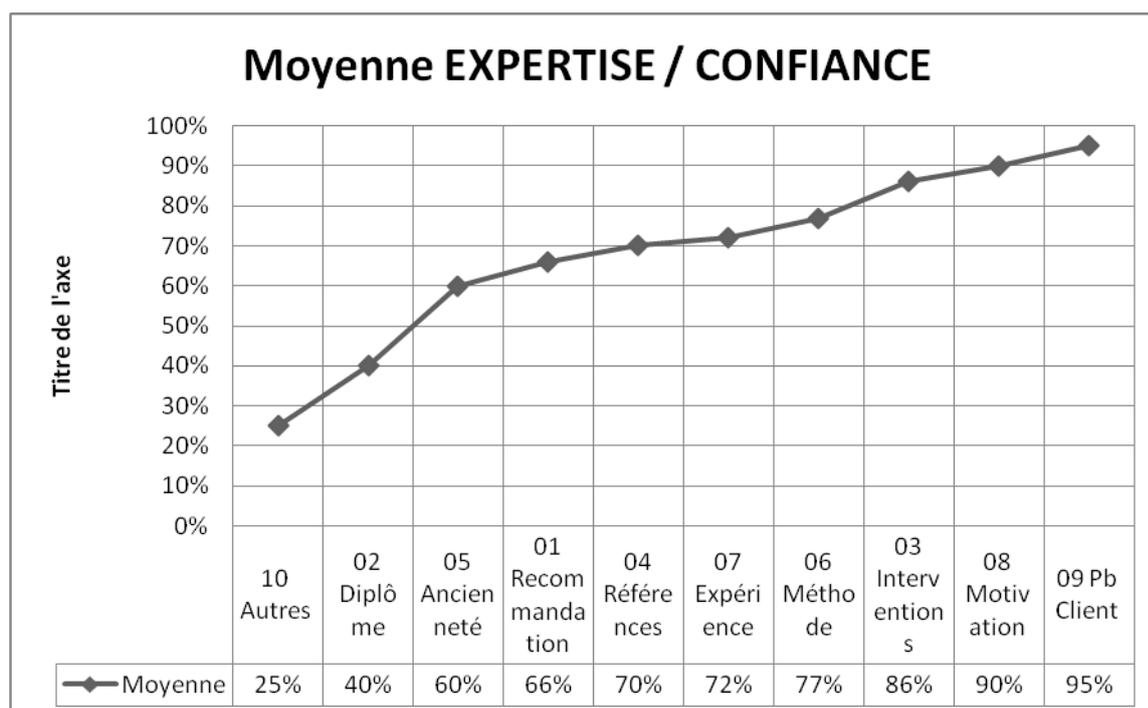
### 5.2.2.2 Le Groupe Delphi tour 04 traitement des paramètres

Le groupe d'expert Delphi, dans le cadre d'un quatrième tour, après le double examen de la dépendance Khi 2 et le traitement de l'hypothèse 1 dite "centrale" et des hypothèses 2 dites "corollaires" prévues dans le cadre de la recherche, a opté après discussion pour la création d'un classement.

Le raisonnement a conduit à retenir les quatre paramètres les plus performants pour accréditer l'expertise et établir le climat de confiance. Ainsi il est permis d'émettre l'opinion suivant en fonction du tableau suivant qui exprime la moyenne entre les 2 facteurs pour chacun des 9 paramètres.

Le tableau suivant présente la moyenne de l'influence de l'expertise et de la confiance sur l'obtention des contrats en fonction des paramètres.

Tableau 41 : Moyenne expertise / confiance pour chacun des 9 paramètres d'influence



Nous pouvons observer que, parmi les 9 paramètres, 4 sont supérieurs à 75 % selon les répondants.

- ***méthodes démonstration des processus utilisés pour l'intervention 77 % ;***
- ***description des activités antérieures semblables similaires ou identiques 86 % ;***
- ***motivations et implication personnelle à l'accomplissement de la mission 90 % ;***

- **compréhension de la situation, compétence et capacité à traiter le problème du client**  
95 %.

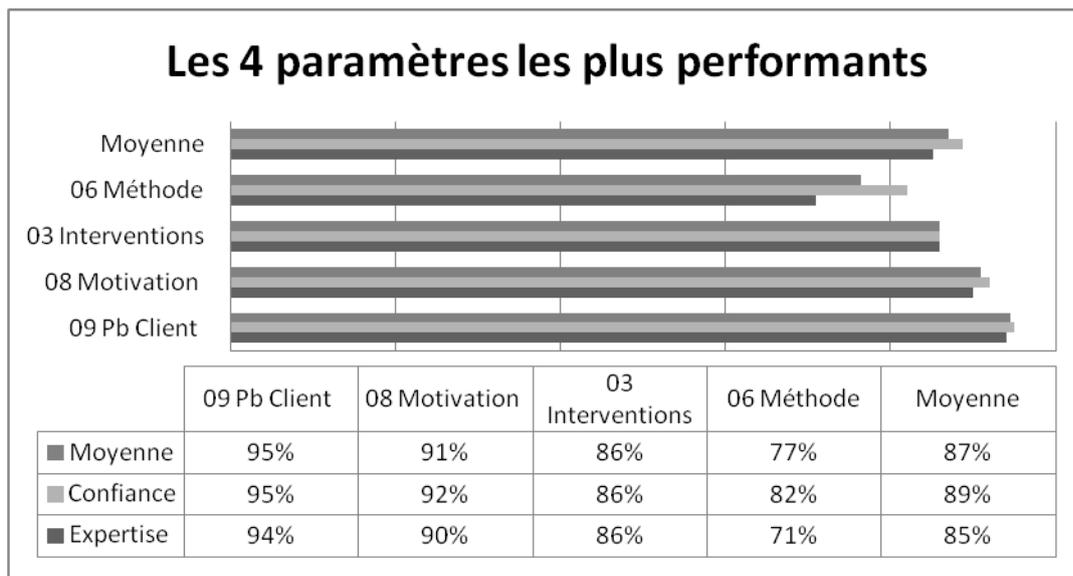
Nous pourrions résumer ces quatre paramètres d'une phrase prononcée par le NFC à son client : « *J'ai compris ! J'ai très envie de le faire, d'ailleurs j'ai déjà réalisé des actions similaires et enfin je possède les bonnes pratiques sur le sujet.* »

Cette phrase présente les facteurs de la performance commerciale directement liés aux attentes des clients. Il faut se souvenir des attentes principales des clients à savoir la résolution de leur problème par une solution fournie par le formateur consultant.

En utilisant la démarche de Socrate concernant la valeur économique et la valeur d'usage, les clients souhaitent traiter essentiellement avec N.F.C. pour gérer l'usage qu'ils en ont c'est-à-dire : « obtenir une solution à leur problème ». Nous pourrions donc qualifier ce classement comme étant celui de la "solution client".

En utilisant les paramètres qui présentent la meilleure combinaison possible de performance sur la démonstration de l'expertise et développement de la confiance le résultat obtenu serait selon le tableau suivant :

Tableau 42 : Les 4 paramètres les plus performants



Avec des temps forts à 95 et 91 % pour la résolution du problème client et l'implication ainsi qu'un critère à 86 % pour les interventions analogues, la distorsion de 9 % pour les méthodes

entre la confiance de l'expertise, nous avons donc le moyen d'impacter l'obtention du contrat par la confiance avec une moyenne de 89 % et 85 % pour la justification d'expertise ce qui procure une moyenne générale de 87 %.

Ce classement présente un intérêt clairement identifié pour le N.F.C. et sa démarche de commercialisation.

Nous pouvons constater que les hypothèses 2 dites "corollaire" désignent quatre paramètres au cœur même de la relation commerciale. Ils énoncent d'un côté pour le client le traitement de sa situation avec les meilleures garanties de succès et de l'autre côté pour le fournisseur l'expression de sa capacité à obtenir le résultat. Ils sont aisés à mettre en place, à développer parce qu'ils représentent l'essence même de l'activité de formateur consultant :

- *comprendre la situation, résoudre le problème, proposer des solutions ;*
- *démontrer son implication personnelle à s'investir dans l'exécution de la tâche à accomplir ;*
- *présenter des interventions antérieures ayant un caractère identique analogue comparable ;*
- *faire comprendre les méthodes, la méthodologie et les meilleures pratiques utilisées pour mener à bien la mission.*

**À tous points de vue, cette approche fondamentale en quatre actions distinctes permet au N.F.C. de développer d'une part la démonstration de son expertise et d'autre part le développement de la confiance établie avec le client.**

**Les deux hypothèses corollaires sont donc démontrées sur l'échantillon interrogé.**

### 5.2.3 La discussion

Historiquement l'énergie des différents acteurs a été consacrée et l'est encore au renchérissement de ces deux points. La revendication affichée des différents membres de l'univers de la formation professionnelle permet d'observer cette volonté farouche de constater la mise en avant des facteurs : expertise et confiance. Les raisonnements utilisés affichent clairement que cette méthodologie permettrait de résoudre les difficultés

rencontrées, notamment l'amélioration de la relation client fournisseur. Le paradoxe constaté démontre que toutes les parties prenantes sont d'accord sur les objectifs mais éprouvent des difficultés à trouver et accepter une méthodologie commune, notamment sur la démarche qualité.

Le meilleur exemple est celui de la réticence des entreprises en général, des organismes de formation et des formateurs en particulier, à utiliser la démarche qualité. Cela provient sans doute du fait de l'incompréhension de la définition du mot qualité :

- valeur relative dans l'univers des entreprises, capacité à satisfaire des exigences ;
- valeur absolue dans la vie courante tendance à vouloir être parfait.

Les formateurs consultants vivent la démarche qualité comme génératrice de difficultés<sup>134</sup>. Ils ne comprennent pas comment ils pourraient conduire des actions supplémentaires, leur constat est qu'ils font déjà le maximum. De leur point de vue, ils ont atteint le point culminant de la possibilité professionnelle.

À ce stade de l'analyse, il convient de se souvenir que le principe même de la démarche qualité telle qu'elle a été conçue dans les entreprises pour conduire les individus à modifier leurs activités à leur poste de travail sur le principe de faire à la place, de faire différemment et non faire en plus.

Nous pouvons observer que dans les réponses de l'enquête quantitative le Verbatim en réponse aux questions ouvertes (sur les conseils à donner à un N.F.C.) propose une piste de progrès sur le thème de l'activité commerciale servie par une posture utilisant une communication charismatique utilisant la rhétorique.

### 5.3 Les témoignages

Un complément d'information sur les paramètres de succès ou d'insuccès des néo formateurs consultants est apporté par l'entrevue réalisée auprès de deux consultants, l'un présentant des facteurs difficultés et l'autre des facteurs de succès.

### 5.3.1 Le cas présentant des difficultés

#### **Entretien avec Christian sur ses difficultés (janvier 2014)**

Christian, ancien vendeur, a fait carrière sur le terrain de la fourniture de bureau à la prestation de service aux entreprises a rencontré le succès, ce qui l'a conduit à s'orienter vers l'activité de formateur consultant.

Vous êtes, aujourd'hui depuis trois ans, formateur consultant.

1. Quelles ont été vos premières démarches pour devenir formateur consultant?

*Ma première démarche a été d'envisager de faire une formation de formateur consultant pour mettre en forme mon expertise de vendeur de terrain.*

*Ma deuxième démarche, j'ai décidé en plus de cette formation de formateur consultant d'avoir une formation de consultant pour mieux appréhender le marché.*

2. Pourquoi avez-vous cherché à connaître et comprendre le métier de consultant ?

*En fait je ne faisais pas la différence entre le métier de formateur consultant et celui de consultant.*

3. Et maintenant quelle différence faites-vous ?

*Pour moi le consultant a une activité de résultats à obtenir et le formateur consultant de moyens à mettre en œuvre. Pour moi ça se traduit par la réponse au cahier des charges où les clients expriment leur satisfaction et où l'on doit mettre en œuvre les éléments visant à obtenir le résultat attendu.*

4. Pour quelles raisons avez-vous quitté votre ancienne activité ?

*En fait j'ai fait le tour de mon activité commerciale et j'avais envie de mettre en œuvre ma passion qui est devenue une vocation, celle de transmettre, de renseigner, de former. En fait aussi loin que j'ai pu me souvenir, je me suis toujours vu un jour en train d'enseigner et de former.*

5. Quelles étaient vos responsabilités professionnelles ?

*Vendeur commercial senior.*

---

*134 Constat personnel de l'auteur en 15 ans d'activité à l'AFNOR sur la création et la mise en œuvre des normes sur la démarche qualité en formation professionnelle.*

6. Pour quel type de produit ?

*Produit publicitaire, bases de données en BtoB.*

7. Au moment de réfléchir à cette nouvelle vie, quels sont les éléments qui vous ont fait évoluer de commercial à formateur consultant?

*En fait, c'est une alternative qui m'a été proposée par ma direction :*

- *soit je reste dans l'entreprise mais je me donne à fond, ce que je ne faisais plus parce que j'avais fait le tour de la question et j'en étais un peu fatigué. J'étais un vendeur cyclique et avec de très bons résultats puis avec des résultats moins satisfaisants.*
- *soit j'accepte une rupture conventionnelle accompagnée d'une offre de formation car l'entreprise n'avait pas la possibilité de me proposer un poste de formateur consultant en interne. J'ai eu la possibilité de dispenser une formation spécifique sur la prospection directe, voyant que je m'y épanouissais nous avons organisé mon départ conventionnel pour que je puisse devenir formateur consultant.*

8. Cette décision de l'entreprise, était-ce une décision économique ou une décision altruiste pour vous ?

*En fait l'entreprise réglait un problème et puis une forme de remerciement de ce que j'avais déjà fait pour elle.*

9. Quand vous êtes arrivé dans ce métier quel a été le premier sentiment que vous avez vécu ?

*Le premier sentiment c'était à la fois de l'excitation et l'épanouissement de voir mes vœux se réaliser.*

10. Racontez-moi vos débuts dans la profession !

*Ils ont été difficiles car au début j'ai eu un problème de posture, en fait je n'arrivais pas à dégager une posture pouvant inspirer confiance. En fait je gardais ma posture de vendeur.*

11. Aviez-vous du mal à inspirer confiance ou avoir confiance en vous ?

*En fait les deux à la fois, ce manque de confiance en moi est en lien avec mon histoire personnelle. J'ai confiance dans les techniques que je connais mais je n'ai pas forcément confiance en moi, je dois gérer ce paradoxe mais en fait le doute m'a fait avancer. Tout tourne autour de la confiance que l'on a et celle que l'on inspire.*

12. De votre point de vue qu'y a-t-il de commun entre votre activité actuelle et votre activité passée ?

*De commun ! Aller chercher des clients, générer des contacts intéressants, créer des partenariats, ce qui est commun c'est l'aspect relationnel.*

13. Et les points de différence ?

*C'est un métier différent, en fait il faut avoir la posture que l'interlocuteur attend d'un consultant. Pour moi c'est la principale difficulté. Il faut que je puisse proposer la posture crédible que le client attend d'un consultant.*

14. Comment peut-on résumer ce que vous venez de dire en un mot ?

*Le mot qui me vient immédiatement à l'esprit est crédibilité, crédibilité spontanée.*

15. Comment peut-on définir ce qui est vous a manqué pour avoir cette crédibilité spontanée ?

*L'expérience professionnelle, la méthode et la méthodologie de son expertise, cela m'a manqué fortement à l'époque.*

16. Comment pouvez-vous définir votre évolution de posture entre celle de l'époque et celle d'aujourd'hui ?

*À ce jour elle ne me satisfait pas encore entièrement. Ce qui a évolué c'est mon attitude, elle est beaucoup plus posée. Par exemple, j'ai quitté la posture du vendeur forcing centré sur son produit, elle est plus centrée sur le client pour qu'il puisse s'exprimer et exprimer exactement ses besoins et ses attentes, et en plus de ne plus faire connaître mon point de vue dans un premier rendez-vous.*

17. En plus de l'attitude, quels sont les éléments de votre posture qui ont évolué ?

*Je deviens plus familier avec le vocabulaire du consulting. Je ne maîtrise pas tout mais je suis à l'écoute des pistes et des éléments que je connais, que je maîtrise, pour montrer les possibilités d'intervention. Le plus important maintenant, pour moi, c'est le langage, il m'est de plus en plus familier donc je me crédibilise mieux au premier contact. Au fil du temps j'ai amélioré mes connaissances et mes compétences sur ce sujet.*

*Mais pas toujours, actuellement j'ai un symbole de mon problème à l'esprit. Un client récemment m'a exposé que je présentais très bien mes dossiers et que je connaissais très bien tous les éléments, par contre j'avais un discours un peu trop vendeur.*

18. Que veut dire dans l'esprit du client « trop vendeur » selon vous ?

*Dans l'esprit du client cela peut se résumer par quelqu'un qui est trop « rentre-dedans », trop enthousiaste, exalté.*

19. Est-ce que ce sont ces éléments de posture que vous êtes en train de corriger ?

*C'est très difficile à corriger parce que cela fait 25 ans que je joue comme ça, je m'y emploie quotidiennement mais c'est un effort important à mener.*

20. Quelle a été l'évolution de vos résultats depuis que vous êtes dans ce métier jusqu'à aujourd'hui ?

*Pour le moment mes résultats ont évolué faiblement, ils ont été pollués par le fait que je n'ai pas activé mon activité commerciale. Mais surtout, peut-être pour me rassurer, j'ai voulu acquérir des connaissances techniques plutôt que d'aller voir des clients potentiels. À ce jour mes résultats économiques sont faibles mais j'ai quand même créé des pistes potentielles de partenariat avec des organismes de formation, des clients.*

21. Mis à part le manque d'activité commerciale à quoi attribuez-vous vos difficultés économiques ?

*En fait, la procrastination, mon goût à tout remettre au lendemain (sourire).*

22. Pourquoi ?

*Le manque de confiance en moi, cela me fait poser beaucoup de questions, donc je remets au lendemain.*

23. Quelles sont les questions que vous vous posez ?

*Est-ce que j'ai le savoir suffisant pour répondre à toutes les problématiques ?*

*Vais-je savoir poser les bonnes questions qui vont susciter la confiance des clients ?*

24. Si je comprends bien, pour acquérir la confiance du client vous avez travaillé sur l'acquisition de connaissances, mais ce travail n'a fait que mettre en évidence les difficultés

que vous aviez, surtout votre manque supposé de connaissances. Vous sentiez vous incapable de traiter les problèmes des clients?

*Oui, c'est tout à fait ça en fait, j'ai créé un cercle vicieux : je veux apprendre parce que je ne connais pas assez, mais je me rends compte que je ne connais pas assez et je me disperse, en fait, en me dispersant je suis partout et surtout je suis nulle part. Ce que je pense c'est que des formateurs consultants à la vente il y en a pléthore et ce que je recherche aujourd'hui c'est un moyen de me différencier par rapport à tous ceux qui sont déjà présents et en place. Donc pour cela je veux combler un manque de connaissances en m'éparpillant à droite et à gauche.*

25. Quel est votre plan d'action pour l'année à venir ?

*D'abord consolider un partenariat avec un ou deux organismes de formation, j'ai des rendez-vous engagés pour définir des interventions, je souhaite accroître ma présence avec des franchiseurs car là je suis au début de l'expérience et je pense qu'avec ce type de client mon but est d'acquérir une expertise dans ce domaine, je m'interroge sur le fait d'appartenir à un réseau pas.*

26. Quelle est la définition d'un réseau ?

*Pour moi c'est un groupe d'entreprises de type club d'affaires, on y échange des cartes de visite, des informations, des bonnes pratiques mais je dois avouer que dans ce système je me sens à l'étroit.*

*En fait, les entreprises réunies dans ce type de club sont des petites entreprises qui ne sont pas forcément des donneurs d'ordres mais elles peuvent éventuellement vous recommander auprès de grands comptes. D'ailleurs un des membres du club m'a conseillé, et compte tenu du profil qu'il avait constaté chez moi, de prospecter plutôt des grands comptes que des petites entreprises, en fait le problème que j'ai eu est d'avoir été vécu comme trop imposant, trop charismatique. Je voulais trop m'imposer auprès des autres ce qui est un peu l'attitude de base du vendeur que j'étais.*

27. Trop imposant mais dans quels domaines ?

*Dans celui de l'expression orale car quand je présentais mon entreprise je leur faisais peur. En fait, dans les réseaux je suis mal à l'aise, je suis un être rare dans les réseaux, j'ai toujours la sensation de dépendre. Toute ma vie je n'ai compté que sur moi-même en défonçant des portes et donc sans avoir à demander quoique ce soit à qui que ce soit. On ne m'a jamais aidé. Le problème que je vis dans ma présentation c'est que les gens disent que je*

*suis trop théoricien, un peu trop théorique et que je ne suis pas assez pratique et comme j'ai des soucis de vouloir me faire comprendre c'est aujourd'hui mon problème. Actuellement je n'ai pas encore retrouvé l'équilibre entre ma personnalité et ma formation, être moi-même et appliquer les enseignements de consultant que j'ai reçus.*

28. Si je comprends bien vous avez deux postures différentes, une de relations individuelles et une face à un groupe, comment gérez-vous ces deux différentes postures ?

*Je pense que c'est une conséquence du manque de confiance en moi. Lorsque je suis en relation individuelle je suis à l'aise puisque c'est une habitude que je maîtrise mais lorsque je suis face à un groupe je fais appel à mes connaissances ou plutôt je pense manquer de connaissances c'est ça qui me perturbe. Dans les relations interpersonnelles j'ai moins de barrage moins d'autocensure donc je suis plus à l'aise.*

29. Plus à l'aise dans une relation interpersonnelle ou face à un groupe ?

*Dans les relations interpersonnelles je suis spontanément à l'aise mais face à un groupe je prends une posture plutôt universitaire, donneur de leçon. Individuellement j'ai un discours interpersonnel m'empêchant d'avoir un discours technique structuré.*

30. Pourquoi ?

*Je suis dans un entretien de face-à-face assez rapidement à l'aise pour parler de mes valeurs parce que c'est profondément ma nature et j'en ai l'habitude en fait, j'ai fait ça toute ma carrière professionnelle donc c'est très facile pour moi.*

*Quand je suis face à un groupe je ne connais pas les préférences intellectuelles de mes interlocuteurs, donc je deviens un peu plus universitaire avec une présence, une prestance de représentation, ce qui fait dire aux gens que je suis théorique, c'est là la question que je me pose, c'est ce que j'ai et est-ce que ça correspond vraiment à ce dont j'ai besoin.*

31. Quel travail menez-vous pour gérer cette différence ?

*Je pars des erreurs que j'ai commises lors de mes entretiens pour les corriger, notamment être moi-même avec un vocabulaire plus précis.*

32. Quel est l'élément qui vous a fait évoluer le plus depuis votre prise de fonction et que vous recommanderiez à un N.F.C. ?

*Je pense à ce que j'ai appris, ce qui est le plus important c'est de comprendre que le client n'achète pas le consultant ni le formateur consultant mais achète les résultats qu'il obtiendra à partir de la prestation de celui-ci. C'est certainement le point qui m'a fait progresser le plus. Prêter attention à cela, c'est-à-dire au système de valeurs du client, avant je le pratiquais de manière plutôt inconsciente maintenant je suis attentif à le faire de façon précise et maîtrisée et de comprendre pourquoi ça marche ou ça ne marche pas.*

33. Quelles sont vos conclusions sur votre nouveau métier de formateur consultant ?

*Premièrement j'ai progressé malgré les difficultés constatées et enregistrées, j'ai progressé et je progresse et deuxièmement de ces difficultés constatées il faut savoir rebondir et j'éprouve des difficultés et je ne suis pas dans le résultat que j'attends. Mais à chaque jour suffit sa peine, il faut que je rebondisse que je me reprenne par rapport à tous ces éléments. Mon but est de vraiment devenir consultant et de créer une réelle valeur ajoutée pour être légitime par le résultat. En plus obtenir la part de l'expérience qui va me permettre d'affiner mon expertise pour être légitime.*

*Je pense que pour quelqu'un comme moi il faut un minimum de trois ans pour commencer à avoir cet équilibre.*

34. Aujourd'hui quelle légitimité vous accordez-vous dans le cadre du métier de formateur consultant ?

*6/10.*

35. Pourquoi pas 10/10 ?

*C'est assez étrange, je sais que je vais réussir mais je n'en montre pas les signes ; j'ai une très grande confiance en moi et pourtant je manque de confiance à chaque fois que j'ai une mission comme en ce moment j'ai des doutes.*

36. Quelle est l'origine des doutes ?

*Cela est lié à mon enfance mais en champ professionnel, cela m'apparaît encore aujourd'hui, maintenant j'ai un avantage je le connais, j'ai une origine, j'évite de tomber dans cet écueil mais ce n'est pas forcément évident.*

*Ce que je sais maintenant sur moi, j'ai un ego surdimensionné et j'ai appris à ne plus ramener à moi tout ce que me disent les gens et toutes les situations que j'ai traitées mais cela me rassure et cela me démontre que j'ai évolué et je suis en train de le faire.*

### 5.3.2 Le cas présentant des facteurs de performance commerciale

#### **Entretien avec Christine sur les raisons de son succès (juillet 2013)**

Christine, ancienne visiteuse médicale, a fait carrière dans l'univers de la relation avec les médecins sur le terrain. Après une orientation dans les activités de la formation interne à son laboratoire, elle a décidé d'en faire son métier en qualité de formatrice consultante.

Vous êtes, aujourd'hui depuis cinq ans, formatrice-consultante.

1. Quelles ont été vos premières démarches pour aborder ce nouveau métier ?

*En septembre 2009, j'ai commencé par me rapprocher de la CSFC, car je ne savais pas trop où j'allais. Pour moi les syndicats pouvaient fournir des informations sur le métier. Je ne voulais pas me lancer à l'aveuglette.*

2. Pourquoi avez-vous quitté votre ancienne activité ?

*Je ne supportais plus le mode de management et l'absurdité des contraintes que je vivais au quotidien. La situation était devenue insupportable et j'avais besoin d'une activité où j'étais libre. Je cherchais à travailler car je ne sais pas ne pas travailler.*

3. Quelles étaient vos responsabilités à l'époque ?

*J'étais formatrice en interne dans le domaine médico-scientifique.*

4. En sortant, à quel type de projet professionnel pensiez-vous ?

*Je voulais être utile, je pensais à l'orthophonie mais cela demandait quatre années d'études. Je préférais capitaliser sur mes anciennes connaissances et je voulais explorer la possibilité de faire de la formation en indépendant.*

5. Pourquoi ?

*J'avais déjà travaillé avec des formateurs et je ne connaissais pas leurs règles professionnelles. Je pensais que ce métier pourrait m'attirer, mais j'avais des difficultés à croire en moi et capitaliser sur mon passé professionnel.*

6. À quoi attribuez-vous ce manque de confiance ?

*En fait, j'avais 10 ans de terrain de visites médicales avant de faire de la formation et mon interrogation était de savoir si j'étais capable de me vendre au lieu de faire de la prescription de médicaments.*

7. Comment avez-vous développé votre expertise commerciale ?

*Étant motivée pour être utile pour faire de la formation, j'ai pris sur moi de remettre mes connaissances commerciales au départ pour construire de nouvelles approches.*

8. Qu'y a-t-il de commun entre visites médicales et la commercialisation professionnelle ?

*Après avoir appris la structure du métier, la législation, les pratiques professionnelles, j'ai recherché dans mes souvenirs les techniques de vente applicables. Par l'intermédiaire du cursus de professionnalisation CAC j'ai appris à modifier mes croyances, notamment d'être centrée sur la construction d'une solution client (ce que je savais faire comme formatrice dans le médical) au lieu d'être simplement en train de présenter une molécule. Mais ce qui m'a le plus surpris de mon expérience antérieure est ma capacité à pouvoir m'entretenir avec des personnes de haut niveau comme des médecins, des professeurs, des cadres dirigeants.*

9. Après cette formation comment vous êtes-vous commercialisée ?

*En utilisant mon carnet d'adresses j'ai rencontré mon entourage et après la présentation de mon projet ils m'ont donné des recommandations pour d'autres contacts. En multipliant ce genre de pratiques, j'ai pu dans un premier temps travailler en sous-traitance et maintenant en traitant les clients en direct. Il se trouve que ma réputation est faite et que je suis très convoitée.*

10. Pourquoi ?

*Parce que je sais traiter les réponses à appel d'offres, notamment dans le milieu de la formation hospitalière par rapport à ma culture triple : industrie pharmaceutique, formation et commerciale. En fait, j'ai su modifier ce que je savais faire en commercial pour l'appliquer*

*selon les principes de la formation professionnelle, à savoir la création de la réponse à la demande. J'ai su garder mon ancienne capacité d'écoute et d'analyse.*

11. Comment définiriez-vous votre posture aujourd'hui ?

*Je suis maintenant essentiellement centrée sur la recherche et l'analyse de la situation du client et non sur l'argumentation forcenée rédigée formellement par la direction marketing. Maintenant je suis en recherche de leur valeur d'usage et je leur fais comprendre que ce que je leur propose couvre largement la valeur d'usage. Je n'ai plus besoin d'argumenter comme on le faisait dans la pharma versus la concurrence.*

12. Quels sont vos résultats ?

*En 2010, l'objectif était de faire ma formation commerciale au CAC et mon master 2 en sciences de l'éducation et j'ai eu quelques missions ponctuelles mais j'ai peu travaillé. En 2011, j'ai commencé des enseignements en école et en université. En 2012, mes résultats se sont considérablement développés à la suite des réponses aux appels d'offres et je me suis fait recruter comme vacataire dans des organismes de formation. En 2013, je commence à ne plus pouvoir fournir en solo et comme je ne peux plus faire toutes les formations, je recrute des partenaires.*

13. Quel est votre plan d'action 2013–2014 ?

*Jusqu'à fin décembre 2013, je n'ai plus de dates disponibles. Les quatre premiers mois de 2014 sont pris par des contrats. D'avril à juin je suis bookée par des contrats et des options. Le deuxième semestre 2014, des contrats sont en place ainsi que des options.*

14. Quels sont les points clés de votre succès ?

*Par la posture j'arrive facilement à créer une première approche, présenter mon potentiel et déclencher la confiance dans la relation, surtout parce que ma posture est conforme à ce qu'attend ma cible. Ensuite, il me suffit de faire la démonstration sur le terrain que je suis capable de réaliser ou faire réaliser ce qui a été promis. En fait les clients attendent la preuve de mon discours. Cette façon de faire me permet de commencer simplement par une petite intervention et ensuite développer mon activité chez le même client.*

15. D'où vient ce mode de développement par capillarité ?

*Je pense que c'est une nouvelle habitude prise par le marché qui veut essayer de goûter avant de développer une activité plus large.*

16. Que changeriez-vous de vos pratiques ?

*Je pense que j'aurais dû faire évoluer les choses, d'un côté oser davantage mais de ne pas en faire trop dans le cadre de ma posture, de façon à ne pas faire peur.*

17. Comment envisagez-vous votre avenir ?

*D'un côté, continuer mes études universitaires puisque je suis doctorante et d'un autre côté maintenir mon activité commerciale en mettant en place un système de recrutement de sous-traitants afin de pouvoir traiter des budgets plus larges. J'ai tout à fait confiance dans ces deux évolutions.*

18. Quel est l'élément qui vous a fait évoluer et que vous recommanderiez à un N.F.C.?

*Sans aucun doute c'est faire la différence entre l'expérience et l'expertise.*

Expliquez-vous !

*L'expérience est dans un premier temps le refuge du N.F.C., mais c'est un piège. L'expérience est contextualisée, cela repose sur notre méthodologie, les actions que nous avons réalisées et les résultats obtenus. Au début de l'activité nous sommes tentés et c'est légitime de reproduire notre ancienne activité à l'identique, c'est inmanquablement une très grande source de stress, comme la situation n'est jamais identique, il y a changement et c'est cela qui provoque l'inquiétude.*

Et l'expertise ?

*L'expertise elle est conceptualisée. Telle que je l'ai comprise et que je l'utilise aujourd'hui c'est l'application du raisonnement intellectuel qui consiste à rechercher pour toutes les situations, la théorie, le principe fondamental, scientifique qui porte l'action, ensuite il suffit de le conceptualiser et de construire ou redécouvrir la méthode correspondante. Dans ce cas je ne suis pas prise au dépourvu, je fais preuve d'imagination, je puise dans mes souvenirs, mes raisonnements et je suis dans le confort car mon interlocuteur comprend mon intention. Je ne suis pas inquiète, donc je ne transmets pas d'inquiétude. Ce mode de travail augmente à la longue mon niveau de connaissances, je progresse.*

*L'exemple qui m'avait frappé est celui du consultant spécialiste de la mayonnaise, c'est son expérience, mais en fait ce qu'il maîtrise c'est la théorie du mélange de l'eau et la matière grasse, il est expert en émulsion.*

Et alors ?

*Ça se traduit dans mes résultats c'est tout.*

### 5.3.3 Les commentaires

La synthèse des commentaires possibles à l'examen des entrevues apporte une indication précise et symétrique. Dans le cas de difficultés le N.F.C. évoque le temps qui lui est nécessaire pour se départir de ses réflexes et des habitudes liées à son ancien métier. Dans le cas du succès, il est évoqué la capacité que la néo formatrice consultante présente la volonté de mettre en pratique, c'est-à-dire, faire la différence entre l'expérience qui est contextuelle et l'expertise qui est conceptuelle. Par cette approche elle est dans la capacité intellectuelle de déployer les concepts retenus dans d'autres circonstances que celles liées à son ancienne activité.

# Partie troisième :

## Perspectives

## 6 Chapitre : Les considérations

### 6.1 La finalité du travail de recherches

Ce travail de recherche a pour finalité de valider ou invalider les différentes hypothèses de travail :

#### **L'hypothèse 1, dite « centrale » :**

*La performance commerciale d'un N.F.C. en formation professionnelle dépend*

*De la démonstration de l'expertise lors de son approche commerciale ;*

*Du développement de la confiance avec le client ;*

*pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle ».*

#### **Hypothèses 2 dites "corollaires"**

Présentées en deux groupes un premier pour la démonstration de l'expertise, un second groupe pour la démonstration de la confiance dépend de chacun des paramètres suivants.

- 1/1      Recommandations
- 1/2      Diplômes
- 1/3      Interventions réussies
- 1/4      Références clients
- 1/5      Ancienneté professionnelle
- 1/6      Démonstration des méthodes utilisées
- 1/7      Expérience professionnelle
- 1/8      Implication personnelle
- 1/9      Compréhension du problème du client »

Il serait éventuellement possible de proposer en utilisant certains éléments de ce travail de recherches des pistes possibles pour apporter au N.F.C. les moyens pratiques de mettre en œuvre les contenus validés des hypothèses.

Définir, si cela est possible, un référentiel de commercialisation cela permettrait, éventuellement de fournir aux N.F.C. une méthode avec une méthodologie adaptée, des outils, en un mot des moyens pratiques pour mener la vente de leur prestation, afin qu'ils puissent vivre de leur métier.

## 6.2 Les limites des travaux de recherches

### **La première limite**

La limite la plus importante de mes travaux de recherches vient de ma difficulté à pouvoir les inscrire dans une stratégie rigoureusement académique. Je n'ai pas pu intégrer le mode de pensée chère à mes maîtres, comme démarche intellectuelle systématique et constante. Je me suis pourtant attaché à mettre en œuvre une assiduité quasiment scolaire par une volonté de tous les instants pour les cours, dans des domaines qui m'étaient totalement étranger, épistémologie et conduite de travaux de recherche suivis au Cnam, Mes collègues docteurs du Pôle Universitaire Léonard de Vinci et de l'Ecole de Management, ont mis en œuvre tous leurs efforts pour me faire évoluer dans ce champ culturel. À la conclusion de mes travaux, je peux m'apercevoir qu'il est sans doute possible d'affiner et de perfectionner cette dimension. Le plus difficile pour moi était de pouvoir intégrer des idées, des concepts, des citations dans un domaine que je connais et que je pratique depuis plusieurs décennies, sans oublier de préciser les sources et les références. Il m'a fallu un temps de travail conséquent pour pouvoir passer de la connaissance inconsciente à la compétence consciente et maîtrisée, à fin que les personnes qui voudront bien réutiliser mes travaux puissent le faire en toute facilité.

Le champ académique, qui m'a été le plus profitable, ce dont j'ai tiré à mon sens le meilleur parti est la démarche abductive. J'ai pu enrichir ma culture terrain par les concepts fondamentaux y afférents, mais ce travail mériterait un approfondissement.

### **La deuxième limite**

Elle est établie par la théorie. Les modèles choisis en référence peuvent être contestés dans le cadre du commerce en général et de la vente en particulier. Cette limite est relative à la conséquence des choix arbitraires, notamment celui du champ recherche. Ce travail ne porte que sur les N.F.C. Il est possible d'envisager de le mener sur les formateurs consultants en général quelle que soit leur ancienneté. Le champ relatif au conseil, notamment au conseil de

la prestation de service intellectuel mériterait lui aussi une portée élargie de ce travail de recherche.

### **La troisième limite**

Les limites de cette recherche sont inhérentes à la structure du marché<sup>135</sup> de la formation professionnelle. Il faut rappeler que la formation professionnelle rentre dans un cadre réglementaire volontariste depuis 1971, par l'obligation faite aux entreprises de former leur personnel ou de s'acquitter de la taxe correspondante. La structure, la répartition des fournisseurs de ce marché présente une particularité puisque 90 % des organisations (privées à but lucratif) réalisent moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires. La CEGOS, organisme le plus important, leader sur le marché, réalise quant à lui 1% du chiffre d'affaires total. Dans cette situation les petites organisations deviennent mécaniquement sous-traitants des structures plus importantes.

La segmentation du marché financièrement équilibré montre que le marché de la formation financée par l'État à destination des demandeurs d'emploi ou en réinsertion professionnelle est administré par les pouvoirs publics et que celui dit des entreprises directement destinées aux salariés et financés directement par les entreprises elles-mêmes

Les études menées dans le cadre de cette thèse ne portent que sur le marché de la formation, dit des entreprises et à l'intérieur de celui-ci que pour les formateurs consultants avec comme cible les néo formateurs consultants. Cette description démontre les limites des travaux.

Pour le marché des entreprises, se trouve exclus la formation interentreprises commercialisée par les organismes de formation dans ce cas les formateurs consultants étant recrutés par les groupes et devenant sous-traitants. Ils n'interviennent pas dans l'acte de commercialisation des stages et des actions de formation interentreprises.

Le cœur des travaux de recherche de cette étude porte sur les formations intra entreprise là où les formateurs consultants interviennent eux-mêmes directement face à leurs clients, dans l'hypothèse où ils développent leur propre clientèle. Dans le cas où il est sous-traitant d'un organisme de formation il est systématiquement présenté aux clients comme étant un élément

---

*135 Source : Xerfi 700, études sur la formation professionnelle janvier 2012*

vital, discriminant et déterminant de l'action de formation envisagée. A ce titre il a un rôle important, une grande influence dans la commercialisation, dans ce cas le client veut connaître le professionnel qui est en responsabilité de l'action pour être en confiance.

Ce marché est économiquement solvable, stable et très attractif. Cette étude ne l'a pas abordé, ni du point de vue structurel ni du point de vue économique dans le cas de la relation client fournisseur.

- 2009 > 13 472 Millions €
- 2010 > 13 292 Millions €
- 2011 > 13 684 Millions €
- 2012 > 13 790 Millions €
- 2013 > 13 142 Millions €

La crise <sup>136</sup>n'influençant pas de façon significative le volume des dépenses agit que sur la nature même et le choix des interventions.

### **La quatrième limite**

Elle est inhérente à la nature de ce travail et aux risques de l'influence de la culture de l'auteur. Son expérience peut orienter la réflexion, le travail au détriment d'une approche intellectuellement vierge de toute idée préconçue et de réflexe professionnel. Ceci est de toute évidence en rapport avec le cursus professionnel non académique de l'auteur, ce qui a sans doute apporté une subjectivité et un manque de neutralité pouvant limiter les résultats.

### **La cinquième limite**

Elle porte sur la qualité du modèle proposé, la validité des instruments de recherche, notamment sur la mise au point des questionnaires. Un travail important est possible à mener sur la validité, la pertinence de la structure des questionnaires ainsi que la nature des interlocuteurs. Nous pouvons ajouter la fiabilité des instruments de mesure dans le cadre où le modèle proposé devrait être mis à l'épreuve.

---

*136 Source Dares publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques Novembre 2012• N° 081*

### **La sixième limite**

Elle est relative à la quantité des différents interlocuteurs mobilisés : le groupe qui a créé la suspicion (5 N.F.C.), les experts du groupe Delphi (25) et le nombre de personnes interrogées (301) dans le cadre de l'étude quantitative.

### **Limites et perspectives**

Malgré l'expression de ces limites cette recherche apporte des contributions certaines au plan théorique empirique et méthodologique.

Nous pourrions proposer à la suite des travaux des actions opérationnelles pour le management de la gestion des ressources humaines. Elles pourraient s'inscrire dans la famille de recherche qui aide à agir après avoir aidé à comprendre les origines de la situation. Nous pouvons légitimement engager l'objectif pour que les professionnels puissent mener une réflexion sur leurs routines, leurs habitudes et les remettre en cause. Dans le contexte actuel, où la situation de l'emploi conduit des cadres vers la fonction de formateur consultant, l'enjeu au premier plan, pour les différentes parties prenantes, serait de mener une action pour constater sur le terrain la pertinence de l'application des pratiques proposées.

Les indications permettent, dans une modeste mesure, de proposer un éclairage sur les facteurs de succès dans le cadre de l'activité commerciale. Ainsi, les personnels concernés pourraient détecter leur niveau sur chacun des facteurs de la performance commerciale. Nous fournissons un modèle et des exemples concrets pour les N.F.C. afin qu'ils puissent s'engager dans une voie concrète et réaliste pouvant apporter les résultats espérés.

## **6.3 Les recommandations managériales : bases de travail**

*"Durant l'absence de pluie, ce sont les jeunes arbres qui jaunissent les premiers.  
Les vieux ont des cachettes souterraines qu'on appelle expérience."*

Félix Leclerc

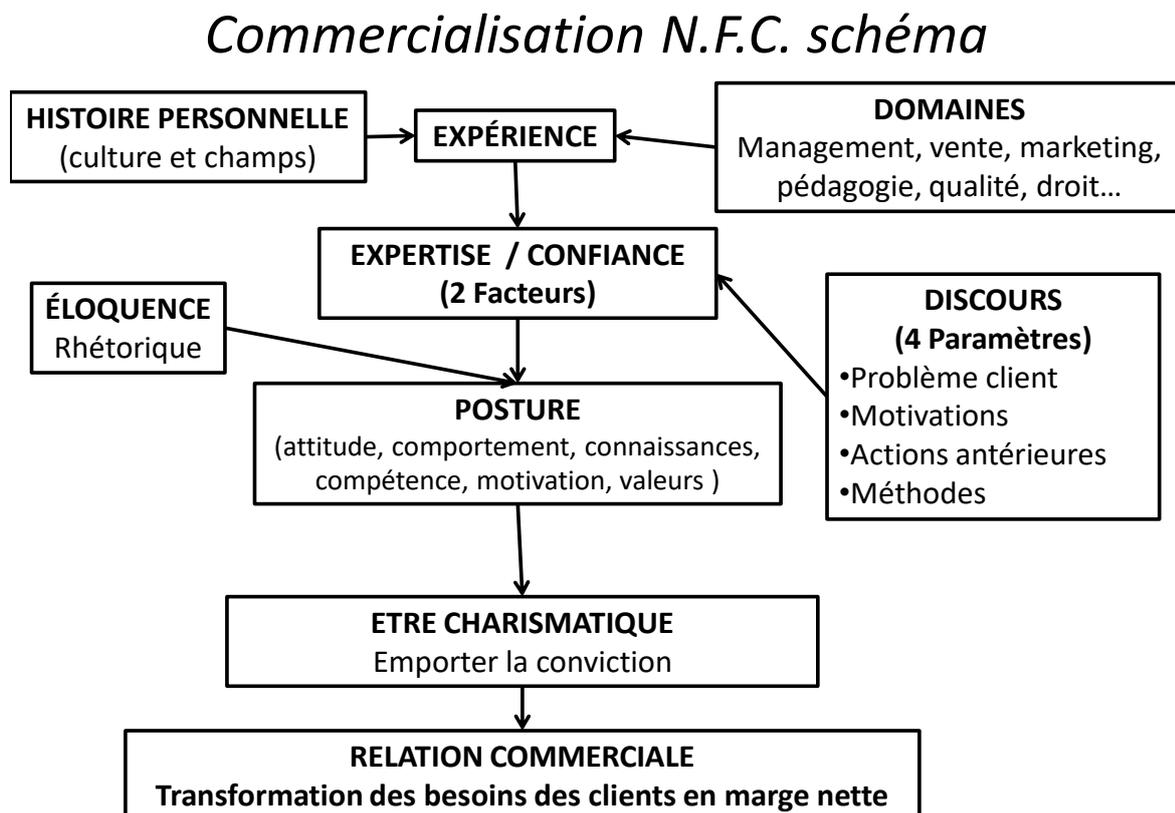
La présente thèse a démontré par les travaux menés dans le cadre de l'étude qualitative du groupe Delphi et l'étude quantitative, auprès de 301 répondants formateurs consultants, que les facteurs d'influence de la performance commerciale des N.F.C. étaient, selon les réponses, la démonstration de l'expertise et le développement du climat de confiance. Ces deux facteurs

sont eux-mêmes influencés par neuf paramètres, dont quatre présentent, selon les réponses, une influence plus importante.

Nous savons que la modélisation de la commercialisation des activités liées à la formation professionnelle est plus complexe et engage des travaux de recherches complémentaires.

Compte tenu de l'état de l'art, la revue de littérature, les études qualitatives, quantitatives, les interviews et notre expérience, un schéma plus global, permettant d'approfondir la question de recherche, pourrait être de ce type.

Tableau 43 : Schéma de la commercialisation du N.F.C



Pour améliorer la performance commerciale du N.F.C., il serait possible de se concentrer sur différentes actions d'éducation et / ou de formation concernant les facteurs et les paramètres pour se diriger vers l'efficacité, voire l'efficience.

Il est possible à partir de ce schéma d'envisager l'utilisation de plusieurs bases de travail :

1 La formalisation de l'expertise selon les conseils des répondants

2 L'utilisation des 2 facteurs de la performance commerciale expertise / confiance et leurs 4 paramètres principaux d'influence des facteurs de réussite selon le traitement des hypothèses de la présente thèse

3 La maîtrise de la posture selon le modèle de l'ICPF&PSI

4 L'évolution du charisme par l'éloquence et la rhétorique selon les conseils des répondants

5 La correction de la faiblesse commerciale par l'apport de moyens pratiques selon les commentaires des répondants.

### 6.3.1 N° 01 La formalisation de l'expertise selon les conseils des répondants

Pour formaliser son expertise le N.F.C. peut se référer à son histoire personnelle et définir ses domaines d'intervention. L'histoire personnelle définit ce que le N.F.C. est aujourd'hui. Il s'agit de la résultante de sa culture (éducation, études, formation professionnelle, activités) dans les champs : professionnelles, sociales, familiales et intimes. Ceci définit ce qu'il est coutume d'expliquer par le vocable : "expérience".

**Les domaines d'intervention :** Le N.F.C. doit maîtriser plusieurs domaines dans le but de les assembler avec pertinence et efficacité lors de ses relations avec ses clients par exemple : Management : de projet, de personnes, Commerce : organisation de la culture commerciale, obtenance, Marketing : des services, BtoB, innovation, Pédagogie : ingénierie, face-à-face, régulation, Qualité : ISO 9000, ISO 29 990, formation professionnelle, certifications, Droit : législation, déontologie, éthique, etc.

### 6.3.2 N° 02 L'utilisation des 2 facteurs de la performance commerciale expertise / confiance et leurs 4 paramètres principaux

Démontrer l'expertise et développer le climat de confiance sont des pistes à explorer ! Selon Max Weber<sup>137</sup> « *L'expérience montre qu'aucune domination ne se contente de bon gré de fonder sa pérennité sur des motifs ou strictement matériels, ou strictement affectuels, ou strictement rationnels en valeur. Au contraire, toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur "légitimité".* »

---

<sup>137</sup> Max Weber, *Economie et société*/1, Les catégories de la sociologie, Paris, Plon, Pocket, 1995, p. 286.

L'expérience est contextuelle et l'expertise est conceptuelle<sup>138</sup>

*Le concept de confiance présente des caractéristiques et des effets dont on éprouve de grandes difficultés à pouvoir y apporter une définition précise et des moyens pratiques de mise en œuvre. L'étymologie du mot confiance provient du latin fides : foi, croyance. La confiance utilisée dans le cadre de la communication présente des similitudes avec la foi mais conserve une identité laïque. Selon Alain<sup>139</sup> il est possible de définir la confiance dans son rapport entre la foi et la confiance : "La confiance est un degré de foi, mais sans réflexion sur la foi. C'est l'effet d'un sentiment paisible et amical, et d'une disposition à juger favorablement de l'homme ; il y a même un degré inférieur de la confiance qui résulte seulement d'une négligence et d'une peur des sentiments tristes. Tous ces degrés sont bons ; mais la confiance supérieure par charité et foi produit seule des miracles ; parce qu'elle n'attend point les preuves et qu'elle croit encore contre les preuves. Cela décourage de tromper. Par exemple si l'on croit réellement et aveuglément ce qu'il dit, le menteur ne sait plus mentir. Si tout lui est confié, le voleur ne sait plus voler. C'est ici l'épreuve d'une belle âme, car le moindre doute fait manquer l'expérience ». Cette double dimension apparaît aussi dans le rapport à soi. Si l'on a confiance en soi cela signifie que l'on s'appuie sur l'expérience effective de ses performances commerciales passées. Mais avoir confiance c'est aussi se projeter vers l'avenir et vers les autres avec une certaine prise de risque. La confiance en soi s'obtient par une assurance déjà confirmée par des résultats.*

D GAMBETTA induit une approche complémentaire sur la distinction de la confiance entre la foi et son caractère laïc : *" La confiance est un certain niveau de probabilité subjective grâce auquel un agent estime qu'un autre agent ou groupe d'agents va accomplir une action particulière avant qu'il ne puisse contrôler cette action (ou sans qu'il puisse jamais la contrôler) et dans un contexte où elle influe sur sa propres action. "*<sup>140</sup>

Alain BURLAUD<sup>141</sup> propose d'identifier les situations induites par la création de la confiance dans la relation interpersonnelle : **Transfert de pouvoir** ; il s'agit d'accepter que

---

138 Entretien avec Christine § 562 cas présentant des facteurs de la performance commerciale

139 Alain, *Les Arts et les dieux*, 1958, p. 1044.

140 D. GAMBETTA : *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell, 1988, p. 217

141 Professeur titulaire de la chaire de comptabilité et contrôle de gestion Conservatoire national des arts et métiers.

l'interlocuteur génère un pouvoir sur soi-même. **Devoir du dépositaire** ; il doit alors démontrer qu'il est digne de la confiance accordée par sa loyauté et sa rigueur. **Promesse mutuelle** : la confiance engendre un engagement mutuel librement consenti. **Réduction de la complexité**, la relation se traduit par une simplification des systèmes de décision réciproque. **Optimum collectif**, le sentiment de confiance né du discours et de la posture qu'il encourage, présente une forte tendance à vouloir supprimer les contrôles et les charges y afférentes. Tous les interlocuteurs sont donc bénéficiaires de cette situation.

**Les 4 paramètres et le discours** : il est établi par la mise en œuvre les 4 paramètres d'influence des facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle :

- Capacité à comprendre et à résoudre le problème du client
- Expression de son implication à traiter la situation
- Témoignage d'actions antérieures similaires déjà effectuées
- Démonstration des méthodes utilisables

Les 4 paramètres principaux sont présentés dans ce paragraphe les 5 autres le sont en annexe.

### 09 Résolution du problème du client

	Expertise	Confiance	Moyenne
09 Pb Client	94%	95%	95%

Pour répondre à l'attente la plus importante du client, à savoir la résolution de son problème, il convient de maîtriser une approche, une méthode de résolution de problème. Il convient également de maîtriser des stratégies de marketing tel que le marketing de l'innovation pour créer la réponse de la plus novatrice et la plus appropriée. Le marketing des services permet d'instrumenter la prestation est enfin le marketing business-to-business pour mettre en place les bases de la future action commerciale.

### 08 Implication et motivation

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
08 Implication	90%	92%	91%

Pour apparaître motivé et impliqué, le premier point à traiter concerne l'examen des facteurs qui empêchent le N.F.C. de présenter ces deux caractéristiques. En pareille circonstance le

stress est souvent à l'origine de la mauvaise communication non verbale, puisqu'il naît de la double contrainte de la nouveauté de la situation et du désir d'obtenir le contrat.

Dans l'hypothèse où le N.F.C. est sous l'effet d'un stress négatif, sa communication non verbale apporte une information contradictoire à l'implication que le client est droit d'attendre de son fournisseur.

Il convient de procéder à la gestion de son stress pour lui permettre de passer du mauvais stress au bon stress. Il est possible pour y parvenir d'utiliser la sophrologie ou plus précisément ce qui est à l'origine de la sophrologie les travaux du docteur Coué et de Pascal<sup>142</sup> notamment sur le rapport entre l'imagination et la réalité. L'exercice de la planche au sol étant à 10 m de hauteur propose une solution simple.

### 03 Interventions antérieures et semblables

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
03 Interventions	86%	86%	86%

L'expérience de l'auteur au travers les formations des N.F.C. a mis en évidence de façon empirique que les stagiaires souhaitent apprendre à refaire dans le cadre de leurs nouvelles activités ce qu'ils faisaient déjà préalablement dans leurs emplois passés.

Ils oublient que leurs actions antérieures ont été menées avec succès par la mise en œuvre d'une méthodologie (sciences d'application des méthodes). Mais sans pour autant être lucide des méthodes, des concepts et des principes d'origine qui ont permis la mise en œuvre leurs actions professionnelles avec succès.

---

<sup>142</sup> *Emile Coué de la Châtaigneraie (1857-1926) est un pharmacien dont les travaux ont été inspirés par les pensées de Blaise Pascal, notamment celle relative à l'imagination. : "Le plus grand philosophe du monde sur une planche plus large qu'il ne faut, s'il y a au-dessous un précipice, quoique sa raison le convainque de sa sûreté, son imagination prévaudra. Plusieurs n'en sauraient soutenir la pensée sans pâlir et suer". Émile Coué de la Châtaigneraie, La maîtrise de soi-même par l'autosuggestion consciente, édition Olivern p8, (1926)*

La démarche abductive permet d'identifier, à partir des résultats obtenus sur le terrain et de la méthodologie employée, les méthodes, les concepts et les principes fondamentaux. Pour illustrer le propos, il est possible de citer l'exemple utilisé de façon métaphorique par l'auteur durant ses formations pour les N.F.C.: *"Vous êtes spécialiste de la mayonnaise et vous souhaitez vous mettre sur le marché de la mayonnaise. Cela limite le nombre des clients potentiels. L'utilisation de la démarche abductive permet de comprendre que la mayonnaise est par principe scientifique une émulsion. Le mélange de deux produits qui physiquement et chimiquement ne sont pas compatibles. La mayonnaise, est une émulsion alimentaire comme : l'aïoli, la rouille, des sauces pour la salade, etc. Vous êtes donc a priori un spécialiste de l'émulsion alimentaire. Il existe d'autres émulsions que les émulsions alimentaires. Les émulsions se retrouvant dans beaucoup d'activité, il vous faut réfléchir sur votre expertise en termes de capacité à produire des émulsions.*

Dans l'état de l'art et la revue de littérature l'étude a pu établir que la certification ICPF&PSI apporte la preuve des activités antérieures. Cette certification de personne physique de type tierce partie (organisme certificateur extérieur aux acteurs) valide les activités passées du N.F.C..

## 06 Démonstration des méthodes

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
06 Méthodes	71%	82%	77%

L'auteur a constaté, dans le cadre des formations de N.F.C, que les stagiaires présentent une tendance à utiliser des méthodes sous forme de méthodologie, c'est-à-dire l'application d'une démarche sans en avoir intégré, compris à la fois la méthode, le concept ainsi que les origines scientifiques, le précepte. Un exemple possible montre l'utilisation d'une méthode dans un contexte particulier " l'alternative positive pour obtenir un rendez-vous", souvent les stagiaires ignorent qu'il est possible de l'utiliser à chaque fois que l'on a besoin d'avoir l'accord d'un interlocuteur et que le principe scientifique est lié aux travaux d'Erickson<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> Erickson op cité

### 6.3.3 N° 03 La maîtrise de la posture selon le modèle de l'ICPF&PSI

L'ICPF&PSI dans son référentiel de certification<sup>144</sup> décrit la posture selon les termes suivants:

Tableau 44 : La posture selon ICPF&PSI

Nature	Définition	Indicateur
Attitude	Etat d'esprit, mentalité, psychologie	Véracité des documents et lettre d'engagement à l'application des règles de déontologie
Comportement	Savoir être	Exemples d'activité
Connaissance	Savoir	Formation initiale et professionnelle Parcours professionnelle
Compétence	Savoir-faire, expérience	Parcours professionnel Expertise
Motivation	Mobilisation personnelle	Lettre d'engagement à l'application de la démarche qualité et la déontologie
Valeurs	De responsabilités  De convictions	Application des règles liées à la fonction, législation, déontologie  Sans objet dans le cadre de la fonction

### 6.3.4 N° 04 L'évolution du charisme par l'éloquence et la rhétorique selon les conseils des répondants

Si l'on se réfère aux avis, aux conseils donnés par les experts du groupe Delphi et par les répondants à l'enquête qualitative : *"il est souhaitable de mettre en œuvre une communication commerciale charismatique"*. Selon la revue de littérature sur la vente, les propositions affluent sur les thèmes de la conviction, des techniques de négociation et de l'art grec du discours. Le N.F.C. étant entrepreneur par nature, il a comme objectif de convaincre et d'obtenir l'accord de ses interlocuteurs. Les recommandations managériales proposées suggèrent une approche dans cette direction.

<sup>144</sup> *Certification des personnes physiques (Version 02 en date du 06 03 2012) point 3.6 caractéristiques*

L'éloquence se construit à l'aide des éléments suivants : **Trois types de discours** : 1<sup>er</sup> Judiciaire : Accuser ou défendre des causes et/ou des personnes devant un tribunal, 2<sup>ème</sup> Délibératif : Conseiller les membres d'une assemblée politique, 3<sup>ème</sup> Epidictique : Faire l'éloge devant un grand public. **Quatre éléments de disposition** : 1<sup>er</sup> L'exorde ou la situation. 2<sup>ème</sup> La narration ou l'observation. 3<sup>ème</sup> La confirmation ou la réflexion. 4<sup>ème</sup> La péroraison ou l'action. **Trois styles** : 1<sup>er</sup> Noble : destiné à émouvoir. 2<sup>ème</sup> Simple : sobre, précis, destiné à instruire. 3<sup>ème</sup> Tempéré : anecdote et humour. **Trois arguments** : 1<sup>er</sup> Logos : basé sur le raisonnement. 2<sup>ème</sup> Pathos : caractère émouvant, colère, passion, peur, joie... 3<sup>ème</sup> Ethos : inspirent la confiance, l'empathie, l'équité, l'honnêteté, la sincérité, la droiture... **Cinq figures de rhétorique**, ce sont des procédés stylistiques classés selon leurs définitions et leurs usages : 1<sup>ère</sup> Figure de mots : impact sonore de la langue, comme la rime. 2<sup>ème</sup> Figure de sens : chercher à expliquer, faire comprendre. 3<sup>ème</sup> Figure de construction : ordre de la phrase ou du discours. 4<sup>ème</sup> Figure de pensée : agit sur le ton et la connivence entre les personnes. 5<sup>ème</sup> Figure de style : instruments de l'éloquence. Proposition résumant à l'aide de mots peu nombreux, mais significatifs et faciles à mémoriser, l'essentiel d'une théorie, d'une doctrine, d'une question scientifique (en particulier médicale, politique, etc.).

**Le charisme** : les conseils prodigués par les répondants à l'enquête quantitative et par les experts du groupe Delphi suggère de développer le charisme du N.F.C. à l'aide des thèmes suivants : Communication, orateur éloquence... Inspiration, visions, idées, pertinence, clarté... Entraîner, motiver, motivation, engagement, implication, participation... Présence, allure, physique, prestance... Affirmation, personnalité, confiance, assurance, sur de soi, volonté... Conviction, persuasion, convaincant...

### 6.3.5 N° 05 La correction de la faiblesse commerciale

L'objectif final de l'action du N.F.C. est identique à l'une des définitions du marketing : *transformer les besoins du client marges nettes*. A partir de son expérience personnelle de vendeur, de responsable commercial, de consultant, de formateur consultant et d'enseignant l'auteur à développer dans un premier temps une démarche qualité : l'Organisation de la Culture Commerciale O2C<sup>145</sup> (MACHURET 1993, p 326) assortie d'une stratégie d'assemblage et de chainage :

---

<sup>145</sup> MACHURET J.-J., DELOCHE D., CHARLOT D'AMART J., *Commerciator, Théorie et pratiques de la démarche qualité dans les systèmes de vente*, Inter Editions 1994, 718 p.

*"L'assemblage des éléments de l'O2C consiste à créer la fusion des trois éléments statiques de l'O2C (marketing, connaissances, relationnel) en un quatrième élément dynamique qui représente la partie visible de la vente : le plan de vente....*

*Chaînage : "Cette fonction relie entre elles les différentes rubriques de la démarche O2C pour obtenir une action dynamique en continu. Le chaînage est une fonction dynamique essentielle pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il réclame de l'intelligence et de la réactivité ; en fait, une capacité à improviser et à organiser dans le temps la démarche O2C. Ce travail peut se multiplier à l'infini, aussi convient-il de le limiter aux principaux chaînages nécessaires pour l'accomplissement du plan de vente.*

Devant le peu de goût pour la vente exprimé par ses interlocuteurs, qu'ils soient collaborateurs, stagiaires, étudiants, auditeurs ou apprentis, l'auteur a développé un concept d'approche en masquant la réalité de la vente. De même que Selma Lagerlöf a fait apprendre la géographie de la Suède en utilisant le conte de Nils Holgersson<sup>146</sup> voyageant sur le dos d'un jar. L'enfant détourné de la sensation de leçon rentre dans l'histoire et mémorise les aventures, ce qu'il aurait fait avec facilité et plaisir.

Pour traiter la difficulté du rejet de l'idée de vente par ses interlocuteurs l'auteur a utilisé le phénomène de recadrage de contexte par l'utilisation d'un nouveau vocabulaire : "obtenance" c'est-à-dire obtenir l'accord de l'autre, des autres, au lieu de vendre. Cette démarche utilisée depuis plus de 15 ans rencontre l'approbation des étudiants et par extension celle des collaborateurs d'entreprises dans le cadre de la formation professionnelle. Avec un impact positif particulier sur personnes qui ne se considèrent pas comme vendeur (techniciens, ingénieurs, cadres, comptables, formateurs...) mais qui présentent le besoin constant d'obtenir l'accord de leurs interlocuteurs.

L'obtenance se définit par les éléments fondamentaux suivants :

- Situation : image de la vente, goût des acteurs à vendre
- Acteurs : celui qui demande, celui qui accorde avec leur propre système de valeur et leur territoire
- Objet et nature de l'accord : professionnel, social, familial, marchand, non marchand
- Paiement : économique, psychologique, solvabilité, insolvabilité.

---

<sup>146</sup> LAGERLÖF Selma, *Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige, Suède, t1 1906, t2 1907 424p. cet ouvrage a été écrit à la demande des enseignants suédois en 1902; elle fut prix Nobel de Littérature en 1911.*

Les paramètres, les pratiques, les instruments et la mise en œuvre sont la conséquence des éléments fondamentaux.

L'obtenance, obtenir un accord repose sur le précepte suivant : *“Une situation met en présence, deux acteurs, ils débattent d'un sujet, l'accord est obtenu quand celui qui accorde paie”*.

Le niveau du résultat est à la hauteur du travail et du talent des personnes qui s'approprient ce concept. Les N.F.C. pourrait utiliser cette démarche avec les mêmes chances de succès.

### 6.3.6 N° 06 Transposition et généralisation des conclusions

*"Durant l'absence de pluie, ce sont les jeunes arbres qui jaunissent les premiers.*

*Les vieux ont des cachettes souterraines qu'on appelle expérience."*

Félix Leclerc

L'élargissement, la transposition et la généralisation des conclusions de la présente recherche sur les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle sont possibles par l'application de la démarche du marketing de soi.

La présente thèse a démontré par les travaux menés dans le cadre de la suspicion, l'état de l'art, la revue de littérature, l'étude qualitative du groupe Delphi (19 experts en 4 tours) et l'étude quantitative, auprès de 301 répondants formateurs consultants les facteurs d'influence de la performance commerciale des Néo Formateurs Consultants. Les réponses les définissent comme étant : **1) La démonstration de l'expertise 2) Le développement du climat de confiance**. Ces deux facteurs sont eux-mêmes influencés par neuf paramètres : **1) Recommandation** : C'est le fait d'être présenté et recommandé par une relation commune de façon favorable. **2) Diplômes** : Dispositif de reconnaissance institutionnelle justifiant de son niveau d'études ou d'une compétence particulière. **3) Interventions réussies** : Description des interventions antérieures ayant été exécutées dans un champ comparable à la mission proposée. **4) Références clients** : Liste des clients ayant déjà bénéficié d'une mission. **5) Ancienneté professionnelle** : Durée de la période pendant laquelle on a exécuté son activité professionnelle antérieurement à son activité de formateur. **6) Démonstration des méthodes utilisées** Faire comprendre les méthodes (modes opératoires) ayant permis d'obtenir le résultat attendu. **7) Expérience professionnelle** : Ensemble des actions ayant été exécutées dans le

champ de la vie professionnelle. **8) Implication personnelle** : Comportement visant à démontrer son goût pour la mission, son implication et sa détermination à agir. **9) Compréhension du problème du client** : Démonstration de sa capacité à appréhender une situation complexe qui empêche le client d'obtenir le résultat souhaité.

La prise en compte de la discussion et des développements établis en conclusion de l'hypothèse 1 dite centrale :

- *"La performance commerciale d'un N.F.C. en formation professionnelle dépend de la démonstration de l'expertise lors de son approche commerciale et du développement de la confiance avec le client pour répondre au traitement de la situation du client par une action de formation professionnelle".*

Et de l'hypothèse 2 : dite "corollaire" : Les échanges des experts du groupe Delphi ont mis en exergue 9 paramètres potentiellement explicatifs concourant à la démonstration de l'expertise et au développement de la confiance avec le client. L'étude quantitative en a déterminé l'échelle d'influence. Ainsi, nous pouvons proposer un classement et une qualification en 3 groupes selon leur degré d'influence réciproque :

Tableau 45 : Comparaison Expertise / Confiance et les 9 paramètres



Les 9 paramètres se rassemblent, en fonction des résultats obtenus, en 3 groupes

- Groupe 1 dit « Le potentiel, le futur » 87% de taux d'influence cf. figure suivante
- Groupe 2 dit « L'image, le présent » 68% de taux d'influence
- Groupe 3 dit « L'historique, le passé » 51% de taux d'influence.

Dans le cadre de cette recommandation managériale nous ne retiendrons que le Groupe 1 « Le potentiel, le futur »

**Commentaires :** L'expérience personnelle de l'auteur acquise durant sa carrière, indique que les consultants qu'ils soient en début d'activité ou dans l'exercice de leur profession présentent une forte propension à vouloir utiliser dans leurs relations client les éléments du groupe 3 (diplôme et ancienneté) et ceux du groupe 2 (expérience, références, recommandations) de façon privilégiée. Dans certains cas ils se plaignent de présenter des lacunes dans ces éléments alors qu'ils disposent des paramètres du groupe 1 (compréhension des problèmes, motivation, intervention réussies).

Compte tenu de l'état de l'art, la revue de littérature, les études qualitatives, quantitatives, les interviews et notre expérience, il est possible d'envisager une application permettant d'approfondir et d'élargir la question de recherche au-delà du cadre du champ de la recherche, celui de l'action commerciale du formateur consultant agissant dans le cadre de la formation professionnelle, à la démarche du marketing de soi.

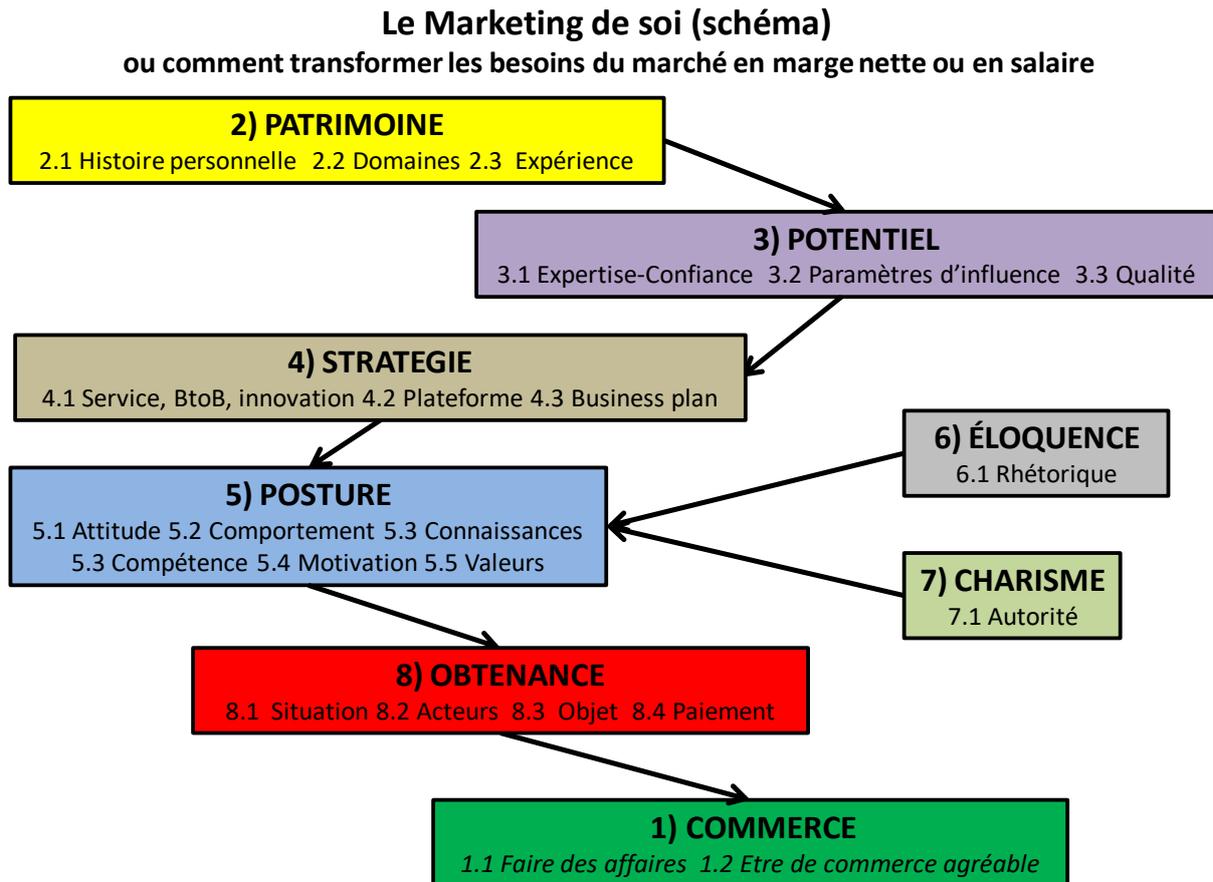
Nous pouvons établir la recommandation managériale à partir de la modélisation de la démarche marketing personnel (marketing de soi) ou plus précisément en se référant à l'introduction à la mercatique personnelle, leçon inaugurale du Pr Aimetti, Publication CNAM, 1994 : « *Plusieurs concepts et méthodes marketing peuvent se transposer dans la recherche d'une nouvelle activité professionnelle. Cette transposition se révèle utile pour définir et concrétiser un nouveau projet professionnel. Un parallèle peut en effet être établi entre le marketing et la vente d'un produit (au sens large incluant des services), d'une part, et la réussite d'un projet professionnel, d'autre part. C'est le cas d'une recherche d'activité salariale, la méthode est comparable si le projet personnel est d'une autre nature (création d'entreprise, consulting, enseignement, formation professionnelle...)* ».

Cette approche permet d'élargir le champ d'application de la conclusion de la recherche en proposant un modèle pouvant être utilisé dans les cas de mise en œuvre d'une démarche de marketing personnel. Nous sommes fondés à penser aux situations de personnes présentant la nécessité d'obtenir l'accord de leur interlocuteur et / ou de l'organisation qu'elles représentent pour faire accepter leur expertise dans le cadre d'un climat de confiance : recrutement, orientation de carrière, évolution professionnelle, obtention de mission. A dessein nous n'évoquons pas les situations politiques, religieuses ou affectives.

### 6.3.7 N° 07 Marketing de soi : Schéma

Le modèle simplifié et explicatif est présenté par le schéma suivant :

Tableau 46 : Schéma de la démarche du marketing de soi



L'enchaînement des éléments constitutifs de la démarche est le suivant :

**Phase 01 COMMERCE** : il faut entendre la définition de commerce<sup>147</sup> suivant l'acception contemporaine relative à l'activité économique : « *faire du commerce, faire des affaires* » et l'acception ancienne concernant la relation interpersonnelle « *être de bon commerce* ».

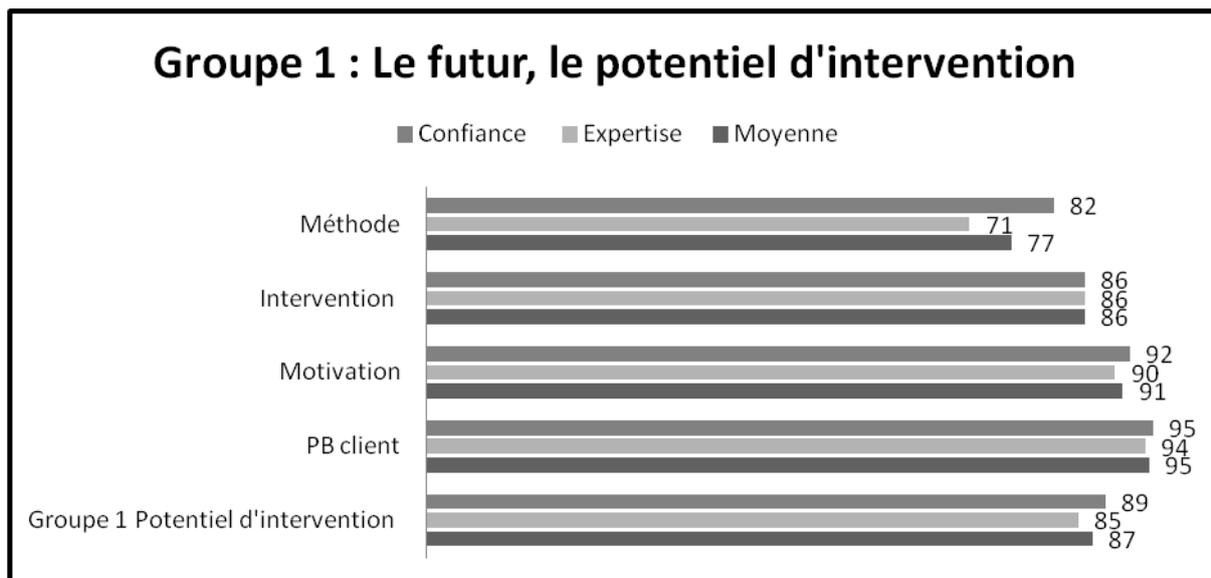
<sup>147</sup> Selon le Littré : *Échange, entre les hommes, des divers produits de la nature ou de l'industrie et manière de se comporter à l'égard d'autrui. Il est homme d'un bon commerce, Les caractères de La Bruyère p191 528p Librairie de Firmin Didot Frère, 1851.*

**Phase 02 PATRIMOINE** : la formalisation du potentiel individuel est l'aboutissement de **l'histoire personnelle, des domaines d'activités et de l'expérience**. L'histoire personnelle définit ce que l'individu est aujourd'hui. Il s'agit de la résultante de sa culture (éducation, études, formation professionnelle, activités) dans les champs professionnels, sociaux, familiaux et intimes. Les principaux domaines d'activités se situent dans les champs professionnels, sociaux et familiaux. Ceci définit ce qu'il est coutume d'expliquer par le vocable : "expérience". Les individus maîtrisent en général plusieurs secteurs d'activités dans le but de les assembler avec pertinence et efficacité lors de leurs relations avec des tiers ou de produire un résultat professionnel.

**Phase 03 POTENTIEL** : la concrétisation du potentiel se construit en application de la démarche de recherche, à savoir **l'Expertise et la Confiance, les paramètres d'influence et la qualité**. Les facteurs de succès, expertise et confiance, ainsi que les paramètres d'influence et la qualité ont été établis selon les recommandations des répondants. Le groupe 1 dit « **le futur, le potentiel d'intervention** » a été retenu.

Ces paramètres nous parlent de ce que le consultant se propose de réaliser pour le client à travers sa compréhension des problèmes, sa motivation à exécuter la mission, ses interventions réussies dans des domaines comparables et enfin les méthodes proposées. Nous pouvons qualifier ce groupe comme décrivant le futur et le potentiel d'intervention du consultant. Il regroupe, avec 87% de taux d'influence en moyenne, ceci est le taux d'influence le plus élevé.

Tableau 47 : Groupe 1 Le futur, le potentiel d'intervention



Les résultats de l'étude proposent le plus grand taux d'influence sur les 4 paramètres suivants : Compréhension du problème du client 95% / motivation et implication du consultant 91% / Intervention réussie dans un domaine comparable 86% / Méthodes maîtrisées 77%. Les taux d'influence proposés sont ceux obtenus par la moyenne d'influence entre la démonstration de l'expertise et le développement du climat de confiance.

La mise en œuvre de ces paramètres peut se résumer par cette phrase : *« J'ai compris ! J'ai très envie de le faire, d'ailleurs j'ai déjà réalisé des actions similaires et enfin je possède les pratiques nécessaires sur le sujet. »*

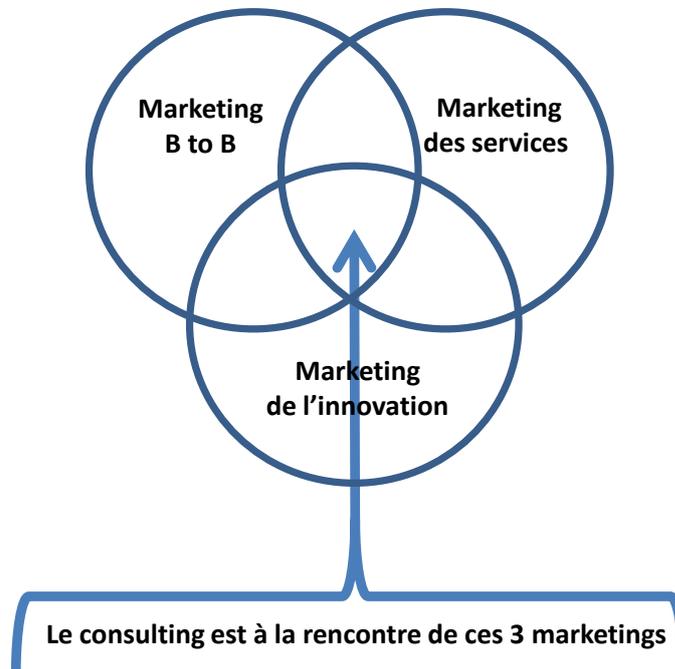
La démarche qualité se met en œuvre en application de la définition de la norme ISO 9000 : *« La qualité est l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins explicites et implicites d'une demande »*. Pour se faire la démarche porte sur une organisation qui définit les normes correspondantes. A ce stade il est indispensable de se rappeler l'usage d'une norme par le dicton *« Si ce casque ne correspond pas aux normes en vigueur, cela s'appelle un chapeau »*.

Le cahier des charges, l'offre, la prestation et la régulation sont les phases fondamentales.

**Phase 04 STRATEGIE :** L'approche marketing de soi est à mener en fonction des choix que propose les différentes théories, notamment le triptyque marketing selon le schéma :

Figure 14 : Consulting : position marketing

## Consulting : positionnement marketing



1) **Le marketing de l'innovation** pour créer une ou plusieurs offres en corrélation avec les besoins du marché en fonction de la vocation et de l'expertise. 2) **Le marketing des services** pour gérer le caractère spécifique de la prestation intellectuelle. 3) **Le marketing BtoB** pour manager la relation de type « affaire », indépendamment du statut juridique de la relation.

**La plateforme marketing** définit les 3 principaux paramètres (fonction / secteur / type d'entreprise) du marketing de soi, il est possible de s'inspirer des travaux désormais classiques d'analyse stratégique AIMETTI, 1993, tels que :

- Matrice d'Ansoff de diversification stratégique [produit (actuel/nouveau) x marché (actuel/nouveau)] transposée en matrice [fonction (actuelle/nouvelle) x secteur (actuel / nouveau)]
- 5 forces concurrentielles de Michael Porter transposées en graphe de secteurs (connus, clients, fournisseurs, connexes, à similarité) pour stimuler le choix des secteurs
- Analyse type Mc Kinsey évaluant les attraits de chaque secteur (croissance, taille, ...) et les atouts du professionnel pour hiérarchiser les secteurs

- Marketing mix (4P) du projet, transposition en recherche d'activité professionnelle.
  - Produit service : valeur apportée par le professionnel
  - Prix : déterminé par la nature du marché, des acteurs et des circonstances à mettre en perspective du ROI pour le client
  - Place : Définition des différents canaux d'accès à des systèmes de décision et à des prescripteurs ciblés
  - Promotion : Définition et utilisation des différents canaux de communication en fonction des messages différenciant à délivrer.

Par analogie avec le marketing des services et le BtoB dans l'argumentation, il convient de privilégier les preuves tangibles et différenciantes.

Dans cette situation la difficulté majeure est que le « vendeur » est impliqué, il est « le produit » et il n'existe qu'une vente finale, d'où la nécessité de créer et d'entretenir une distanciation entre la personnalité et la fonction consultant.

**Le business plan :** il s'agit de la translation de la démarche marketing à l'aide d'un modèle économique en résultat financier. Le contenu du business plan décrit les résultats économiques en fonction du pouvoir d'achat du marché ainsi que la structure juridique retenue : société, portage, auto entrepreneur, vacataire, salarié...

**Phase 05 POSTURE :** la maîtrise de la posture selon le modèle de l'ICPF&PSI

L'ICPF&PSI dans son référentiel de certification<sup>148</sup> décrit la posture selon les termes suivants :

Tableau 48 : La posture selon ICPF&PSI

Nature	Définition	Indicateur
Attitude	Etat d'esprit, mentalité, psychologie	Véracité des documents et lettre d'engagement à l'application des règles de déontologie
Comportement	Savoir être	Exemples d'activité

<sup>148</sup> Certification des personnes physiques (Version 02 en date du 06 03 2012) point 3.6 caractéristiques

Connaissance	Savoir	Formation initiale et professionnelle Parcours professionnel
Compétence	Savoir-faire, expérience	Parcours professionnel Expertise
Motivation	Mobilisation personnelle	Lettre d'engagement à l'application de la démarche qualité et la déontologie
Valeurs	De responsabilité  De conviction	Application des règles liées à la fonction, législation, déontologie Sans objet dans le cadre de la fonction

**Phase 06 ELOQUENCE :** Si l'on se réfère aux avis, aux conseils donnés par les experts du groupe Delphi et par les répondants à l'enquête qualitative : *"il est souhaitable de mettre en œuvre une communication commerciale éloquente"*. Selon la revue de littérature sur la vente, les propositions affluent sur les thèmes de la conviction, des techniques de négociation et de l'art grec du discours. Le consultant étant entrepreneur par nature, il a comme objectif de convaincre et d'obtenir l'accord de ses interlocuteurs. Les recommandations managériales proposées suggèrent une approche dans cette direction.

L'éloquence se construit à l'aide des éléments de rhétorique : **Trois types de discours :** 1<sup>er</sup> Judiciaire : Accuser ou défendre des causes et/ou des personnes devant un tribunal, 2<sup>ème</sup> Délibératif : Conseiller les membres d'une assemblée politique, 3<sup>ème</sup> Epidictique : Faire l'éloge devant un grand public. **Quatre éléments de disposition :** 1<sup>er</sup> L'exorde ou la situation. 2<sup>ème</sup> La narration ou l'observation. 3<sup>ème</sup> La confirmation ou la réflexion. 4<sup>ème</sup> La péroraison ou l'action. **Trois styles :** 1<sup>er</sup> Noble : destiné à émouvoir. 2<sup>ème</sup> Simple : sobre, précis, destiné à instruire. 3<sup>ème</sup> Tempéré : anecdote et humour. **Trois arguments :** 1<sup>er</sup> Logos : basé sur le raisonnement. 2<sup>ème</sup> Pathos : caractère émouvant, colère, passion, peur, joie... 3<sup>ème</sup> Ethos : inspire la confiance, l'empathie, l'équité, l'honnêteté, la sincérité, la droiture... **Cinq figures de rhétorique**, ce sont des procédés stylistiques classés selon leurs définitions et leurs usages : 1<sup>ère</sup> Figure de mots : impact sonore de la langue, comme la rime. 2<sup>ème</sup> Figure de sens : chercher à expliquer, faire comprendre. 3<sup>ème</sup> Figure de construction : ordre de la phrase ou du discours. 4<sup>ème</sup> Figure de pensée : agit sur le ton et la connivence entre les personnes. 5<sup>ème</sup> Figure de style : instruments de l'éloquence. Proposition résumant à l'aide de mots peu

nombreux, mais significatifs et faciles à mémoriser, l'essentiel d'une théorie, d'une doctrine, d'une question scientifique (en particulier médicale, politique, etc.).

**Phase 07 : CHARISME** : les conseils prodigués par les répondants à l'enquête quantitative et par les experts du groupe Delphi suggèrent de développer le charisme du N.F.C. Par extension cette proposition peut être faite à l'ensemble des personnes en situation d'obtenir la recherche de la démonstration de leur expertise et du développement du climat de confiance avec leur(s) interlocuteur(s), qu'ils soient consultants, formateurs, salariés, cadres, chefs et / ou créateurs d'entreprise. Cette évolution se réalise à l'aide des thèmes suivants : communication, orateur, éloquence... inspiration, visions, idées, pertinence, clarté... entraîner, motiver, motivation, engagement, implication, participation... présence, allure, physique, prestance... affirmation, personnalité, confiance, assurance, sûr de soi, volonté... conviction, persuasion, convaincant...

L'autorité est à considérer dans le sens faire autorité, compétence reconnue par les interlocuteurs. Cette démarche s'appuie sur la capacité pédagogique à faire comprendre les préceptes, les concepts et les méthodes sans se limiter à la méthodologie, l'action et le résultat à obtenir.

**Phase 08 : OBTENANCE** : Correction de la faiblesse commerciale par l'apport de moyens pratiques selon les commentaires des répondants par la démarche de l'obtenance. L'obtenance, consiste à obtenir un accord. Il repose sur le précepte suivant : *“Une situation met en présence deux acteurs, ils débattent d'un sujet, l'accord est obtenu quand celui qui accorde paie”*. L'obtenance se définit par les éléments suivants :

- Situation : image de la vente, goût des acteurs à vendre
- Acteurs : celui qui demande, celui qui accorde
- Objet et nature de l'accord : professionnel, social, familial, marchand, non marchand
- Paiement : économique, psychologique, solvabilité, insolvabilité.

Les acteurs peuvent être des individus, des groupes d'individus représentant eux-mêmes, un système, une organisation ou d'autres formes.

L'obtenance est un nom créé et déposé par l'auteur par l'utilisation du suffixe “ance“, qui signifie que le contenu du verbe est obtenu. Obtenance est donc le résultat d'obtenir. Cette

pratique lexicale permet de distraire le blocage psychologique que les individus développent souvent au regard du commerce en général et de la vente en particulier.

Le but du marketing de soi est d'obtenir l'accord de son ou ses interlocuteurs sur la proposition qui leur est présentée. Ainsi, il est possible d'évoluer favorablement de la position « se vendre », qui présente souvent un sujet de blocage, à la situation « obtenance, obtenir l'accord » sur la prestation proposée en tant que consultant, salarié, entrepreneur...

## **Commentaires**

Mon grand-père fut maçon durant toute sa vie, mon père fut maçon et architecte, soit deux métiers différents. Personnellement mon parcours professionnel m'a conduit à faire du commerce automobile dans différentes fonctions, ensuite de la formation professionnelle, enfin de l'enseignement et de la recherche, soit 3 sortes de métiers. Nos enfants feront probablement 4 à 5 métiers distincts, dont certains n'existent pas encore à ce jour. Pour satisfaire cette évolution inéducable, le marketing de soi dans sa démarche doit prendre en compte et traiter les formes fondamentales et les méthodes spécifiques du marketing. Elles viendront alors nourrir la démarche pour que la personne puisse vivre de ses expériences transformées en expertises.

A l'intérieur de ce processus, l'individu, en quête d'activités professionnelles de consulting internes ou externes, trouvera les moyens pratiques, les instruments, dont il a besoin pour aboutir. Plusieurs possibilités s'offrent alors à l'individu : consolider ce qu'il connaît, identifier ce qu'il réalise dans le cadre de la connaissance inconsciente, apprendre ce qu'il ignore mais dont il a besoin. C'est au prix de cet effort qu'il peut atteindre l'objectif qu'il s'est assigné pour vivre la mise en œuvre de sa volonté d'évolution au regard de son expertise.

## 7 Conclusion

« Quoi de neuf ? — Molière ! » On prête ce mot à Sacha Guitry. Il est vrai que l'on ne prête qu'aux riches.

À l'instar du Maître, je dirais en réponse à la question : Quoi de neuf dans la vente ? Socrate pour le double système de valeurs, la rhétorique chère à Platon et à Aristote.

« En fait quoi de neuf ? — L'Antiquité ! » Aujourd'hui, Lionel Bellanger, auteur prolifique d'ouvrages sur la vente nous propose de la conviction, pour convaincre. Harvard University, dont la devise est Veritas (la vérité), incontestable référence dans l'univers de la négociation rappelant la méthode grecque dans son ouvrage de référence p106<sup>149</sup>, bien sûr Harvard Business Essential ne fait pas allusion à la gastronomie, mais à l'Antiquité.

Nous pouvons donc conclure à partir des observations réalisées dans l'étude quantitative issue de l'étude qualitative, de la revue de littérature et de l'état de l'art que tout le monde cherche, à démontrer son expertise et développer la confiance, parfois sans le trouver. Nous sommes aujourd'hui certains, comme le conseil les formateurs consultant pour leur nouveaux collègues, qu'un retour aux principes de la communication charismatique, c'est-à-dire l'éloquence issue de la rhétorique est éventuellement envisageable. **Démontrer son expertise**, sujet facile à aborder, présent dans ses habitudes, sa formation, son éducation et sa culture. **Développer la confiance**, faire évoluer cette capacité de la connaissance inconsciente à la compétence consciente et maîtrisée. **Montrer son charisme**, pour affirmer sa posture, authentifier sa stature et faire autorité. **Amplifier son éloquence** pour lutter contre l'usure du temps. **Etablir sa capacité à traiter le problème du client** avec des méthodes éprouvées en faisant preuve d'une motivation sans faille. **Maîtriser la rhétorique**, pour se donner le pouvoir de transformer son expérience en expertise et son expertise en revenu par la grâce de la confiance.

À cet instant de la présentation de mon travail de recherches, j'éprouve une divine sensation, celle de la double émotion, l'émotion de plaisir du travail accompli et l'émotion de frustration

---

<sup>149</sup> *Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003 166p*

de la mesure de ce qui reste à faire. Ce qui me fait souvenir à nouveau le conseil du Docteur Dominique Boucomont<sup>150</sup> : « *Il faut toujours penser à planter un arbre pour que nos enfants aient de l'ombre l'été et du bois pour passer l'hiver.* » À mon âge, 72 ans, j'espère pouvoir trouver suffisamment de temps, d'énergie et une bonne santé, pour inciter d'autres afin que cet arbre puisse devenir une forêt.

---

<sup>150</sup> *Dominique Boucomont a tenu ce propos à l'auteur, un jour d'automne lors de travaux de jardinage et de plantation dans son jardin dans la Nièvre.*

## 8 Epilogue

*"L'habitude qui s'installe est toujours la mauvaise, pourrait-on mieux faire. Les tâches subalternes sont l'essence même du métier, il faut faire mieux, que ce que je fais." <sup>151</sup>*

IKASI, ce mot est gravé sur le pommeau d'argent du Makhila, cadeau de mon épouse. La tradition veut que pour un bâton de marche basque, à la fois appui et arme de défense, voire d'attaque, le détenteur du Makhila fait graver une devise, un mot auquel il attache une importance particulière. La traduction d'IKASI est apprendre. Apprendre a deux acceptions, elles peuvent résumer mon action personnelle et professionnelle. Apprendre a toujours été mon premier souci, résultats de mon arrivée précipitée dans la vie professionnelle à la suite d'études fragmentées, et muni d'un faible bagage culturel. Apprendre a toujours été également pour moi le souci de vouloir apporter aux autres ce que je sais, (les enseignants savent bien que quelquefois on apprend aux autres ce que l'on ne sait pas, mais il ne faut pas le répéter. Apprendre a été pour moi un plaisir délicieux pendant ces différentes années où je me suis retrouvé par la clairvoyance de mes maîtres à apprendre des choses dont j'ignorais totalement l'existence à commencer par l'épistémologie. J'ai eu l'impression d'apprendre une langue étrangère.

Pour la conduite de travaux de recherches, ce dernier enseignement a été pour moi le plus riche et le plus intéressant parce qu'il est guidé par un fondement inébranlable. Si vous évoquez une idée, si vous voulez utiliser une information, vous devez impérativement investiguer pour en trouver l'origine et en démontrer le bien-fondé. Moi qui ai pratiqué la vente pendant plusieurs décennies, je la pratique encore. J'ai découvert que mon maître était Socrate, moi qui parlais à mes interlocuteurs de leur système de valeurs, j'ai découvert que je devais cela pour une part, à Max Weber, mais aussi, d'autre part à Milton Erickson. Si bien que tout cela a développé chez moi le goût de la recherche et le plaisir de trouver les origines des choses, leurs principes scientifiques fondamentaux, leurs méthodes et leurs méthodologies.

---

*151 Alain Ducasse chef de cuisine et hommes d'affaires interview source INA*

Ce nouvel état d'esprit, ce nouveau mode de fonctionnement a eu un retentissement dans ma vie privée puisque je me passionne maintenant pour les émissions traitant des enquêtes accident d'avion, non pas par le goût morbide de dénombrer les victimes mais par la démarche des enquêteurs. Non seulement ils établissent les circonstances de l'accident, les enchaînements, les effets de l'accident, mais surtout le plus important les dispositions à prendre pour que pareils accidents ne puissent plus jamais se reproduire.

À ce jour, je me rends compte, à côté de quoi je suis passé. Durant toute ma carrière j'ai utilisé des idées, des concepts, des méthodes et des méthodologies sans avoir eu le réflexe d'en chercher l'origine et l'auteur, mais surtout les principes scientifiques qui conduisent au résultat. À ce stade de ma réflexion pour déterminer les enseignements que je puis retirer de mon travail de recherche. Je dirais que non seulement j'ai acquis des connaissances mais également des idées pour me permettre de conduire ma pensée, organiser ma réflexion pour pouvoir être opérationnel dans une autre dimension, dimension nouvelle pour moi, celle de la recherche.

Je suis convaincu que la prochaine fois, avant de caler au creux de ma main le pommeau d'argent de mon Makhila, pour guider mes pas, je regarderai avec attendrissement et satisfaction ce mot basque qui a conduit mes travaux pendant plusieurs années ; IKASI.

## 9 Bibliographie

### Ouvrages imprimés

AFNOR, *La qualité en formation professionnelle*, Recueil Qualité & efficacité des organisations, AFNOR 1998, 382 p.

AFNOR, Vademecum, *Démarche qualité pour l'élaboration des normes*, AFNOR 1989, 10 p.

AGUILAR M., *Savoir vendre, Toutes les astuces des superviseurs*, Dunod / L'Entreprise 1997, 126 p.

AGUILAR M., *Vendeur d'élite, Techniques et savoir-faire des meilleurs vendeurs*, Dunod 4<sup>e</sup> édition 2004, 235p.

AIMETTI J.-P., *L'Internet et la Vente*, Les Editions d'Organisation 1997, 166 p.

ALDER M., ZIGLIO E., *Gazing into the oracle : The Delphi method and its application to social policy and public health*, 1996, Jessica Kingsley Publishers Ltd, 252p.

ALLARD-POESI F., *Management d'équipe*, Dunod, 2003, 128 p.

ANGEL P. et al, ..., *Dictionnaire des coachings, Concepts-Pratiques-Outils-Perspectives*, Dunod 2007, C

APCE, Agence Pour la Création d'Entreprises, *Devenez consultant ! Guide métier*, Editions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition 2004, 157 p.

ARENILLA et al, ..., *Dictionnaire de pédagogie*, Bordas 2000, 288 p.

AUDEBERT P., *Négocier pour la première fois*, Editions d'Organisation 2005, 109 p.

AXTELL R.E., *Le pouvoir des gestes, Guide de la communication non verbale / traduit de l'américain par Rouve P.*, InterEditions 1993, 260 p.

AZOULAY D., *Le plan de formation de vos commerciaux, Elaboration – Réalisation – Valorisation*, Eyrolles 1992, 116 p.

BAILLETTE P., FALLERY B., GIRARD HAL A., *La méthode Delphi pour définit les accords et les controverses : applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement*, 18<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management (AIM), 2013 Lyon France pp1-22 archives ouvertes <https://hal.archives-ouvertes.fr/>

BAZIN R., *Organiser les sessions de formation, les acteurs, le programme, le choix des méthodes en formation des adultes*, ESF éditeur 4<sup>e</sup> édition 1991, 187 p.

BEAU D., *100 fiches de pédagogie des adultes à l'usage des formateurs*, Les Editions d'Organisation, Collection Formation permanente 1993, 96 p.

BEAUD M., *L'art de la thèse*, Edition La Découverte 2006, nouvelle édition Collection Grands Repères / guides, 202 p.

BELLAICHE M., *A savoir, Management de la qualité dans les services*, AFNOR 1996, 35 p.

BELLENGER L., *La force de persuasion, Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre*, ESF Editeur / Collection formation permanente 2005, 4<sup>e</sup> édition, 220 p.

BELLENGER L., *Management, les guides, Réussissez toutes vos négociations, Adopter le bon état d'esprit – Bâtir une stratégie sur-mesure – Conclure un accord gagnant-gagnant*, ESF Editeur 2008 2<sup>e</sup> édition, 126 p.

BELLENGER L., PIGALLET P., *Dictionnaire de la formation et du développement personnel*, ESF Editeur 1996, 335 p.

BELORGEY P., MERCIER S., *La boîte à outils du commercial*, Dunod 2009, 189 p.

BERCOFF M.A., *L'art de négocier, L'approche Harvard en 10 questions*, Eyrolles / Editions d'Organisation 2007, 2<sup>e</sup> édition, 124 p.

BERNILLON A., CERUTTI O., *Les outils du management de la qualité*, mémentos-eo, Les Editions d'organisation 1989, 31 p.

BIDEAU P., CHAPOTIN M., DENIS R., *Client-Roi*, Editions vendre & Dunod 1955, 201 p.

BIRIEN J.-L., *Pratique des relations et négociations sociales*, Dunod 2<sup>e</sup> édition 2001, 300 p.

BLIN C., *La connaissance de soi et des autres*, Le Hameau 1980, 213 p.

BLOCH A., *Commerçants et artisans : développez votre clientèle !*, mémentos-eo, Les Editions d'Organisation 1992, 27 p.

BLOCH A., *L'intelligence économique*, 2<sup>e</sup> édition Economica 1999, 112 p.

BLOCH A., MACQUIN A., Direction, *Encyclopédie Vente et Distribution*, Economica 2001, 478 p.

BOOTO EKIONEA JP., BERNARD P., PLAISANT M., *Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances*, Recherches qualitatives – Vol. 29(3), pp. 168-192. Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages II, 192p.

BOURDIN D. et al, ..., *100 fiches de culture générale, histoire de la pensée*, Bréal 1995, 336p.

BOURREE F., MICHEL P., SALMI LR., *Concensus methods : review of original methods and their main alternatives used in public health*, Revue d'épidémiologie et de santé public 2008 nov 25 archives ouvertes <https://hal.archives-ouvertes.fr/>

BRABANDERE L. de, MIKOLAJCZAK A., *Devenir plus créatif*, Dunod – L'Entreprise 1997, 125 p.

BRABANDERE L. de, MIKOLAJCZAK A., *Le plaisir des idées, Libérer, gérer et entraîner la créativité au sein des organisations*, Dunod 1994, 223 p.

BRECHIGNAC-ROUBAUD B., *Le marketing des services, du projet au plan marketing*, Editions d'Organisation 1999, 249 p.

CARNEGIE D. et al, ..., *Comment trouver le leader en vous / traduit par Weyne D.*, Hachette Livre 1994, 211p.

CARNEGIE D., *Comment se faire des amis*, Brodard & Taupin, Groupe CPI 2004, 250 p.

CARON N., *Vendre aux clients difficiles, Les clés de la persuasion*, Dunod 1997, 265 p.

CATRY C., MULLER J.-L., *Exercez votre autorité avec diplomatie, La pratique de l'affirmation de soi dans les situations tendues*, ESF Editeur / Cegos Les Guides pratiques 2006, 190 p.

CAUDEN I., CUISINIEZ F., *La boîte à outils des formateurs*, Dunod 2009, 189 p.

CCI BORDEAUX ET CHAMBRE DE METIERS DE LA GIRONDE, *2003 - 2004 Création d'entreprise mode emploi*, Edition Publicom Bordeaux 2003, 59 p.

CHALVIN D. RUBAUD C., *Utilisez toutes les capacités de votre cerveau, Guide pratique pour l'encadrement*, ESF éditeur, 2<sup>e</sup> édition 1992, 107 p.

CHALVIN D., *Encyclopédie des pédagogies de formation, Tome 1 Histoire et principales approches*, ESF éditeur 1996, 207 p.

CHALVIN D., *Encyclopédie des pédagogies de formation, Tome 2 Méthodes et outils*, ESF éditeur 1996, 311p.

CHARLOT D'AMART J., DELOCHE D., MACHURET J.-J., *Guide professionnel de la vente*, Techniplus 1989, 221 p.

CHARPAK G., BROCH H., *Devenez sorciers, devenez savants*, Editions Odile Jacob, Sciences 2002, 223p.

CHICH J.-P. et al, ..., *Pratique pédagogique de la gestion mentale ou du plaisir d'apprendre*, Editions Retz 1991, 176 p.

COLOMBET C., *Propriété littéraire et artistique et droits voisins*, Dalloz 1999 9<sup>e</sup> édition, 507p.

COMMISSION EUROPEENNE, *Guide du consommateur européen dans le marché unique*, Protection du Consommateur, Office des publications officielles des Communautés européennes 1994, 231 p.

CORCOS M., *Les techniques de vente... qui font vendre, extrait*, Dunod / L'Entreprise 1996, 127 p.

COURAU S., *Les outils d'excellence du formateur, Pédagogie et animation 2*, ESF éditeur 1994 2<sup>e</sup> édition, 162 p.

COURAU S., *Les outils de base du formateur, Parole et support 1*, ESF éditeur 1994 2<sup>e</sup> édition, 138 p.

DALKEY N., HELMER O., *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*, Memorandum RM-727/1 Abridged July 1962 — Prepared for United States Air Force project Rand the Rand Corporation ; Santa Monica California. 17p.

Dalkey, N., & Helmer, O. , *An experimental application of the Delphi method to the use of expert*. Management Science, 1963, 458-467.

DAVI P., *L'entretien de vente en 7 étapes, Les techniques de vente et savoir-faire les plus efficaces pour dépasser ses objectifs*, Eyrolles / Editions d'Organisation 2008, 105 p.

DAVID L., *Conduire les négociations sociales autrement*, essai, ESF Editeur / Cegos 2003, 171 p.

DAVID P., *La négociation commerciale en pratique*, Eyrolles / Editions d'Organisation 4<sup>e</sup> édition 2008, 238 p.

DCF, Direction GABILLIET P., *Demain, les commerciaux, La vente et les vendeurs en 2005*, Les Editions d'Organisation 1994, 159 p.

DEFOURNY V., NOYE D., *Du bon usage des mots de la qualité, Les principaux termes : définitions et commentaires*, Insep Editions 1996, 140 p.

DESTREZ T., *Demain, je parle en public, Etre à l'aise et réussir à l'oral*, Dunod 3<sup>e</sup> édition 2004, 234 p.

DETOEUF A., *Propos de O.L. Barenton Confiseur*, Ancien Elève de l'Ecole Polytechnique, Les Editions d'Organisation 1989, 231 p.

DIRECTION REGIONALE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE D'AQUITAINE, *Guide des Organismes de formation professionnelle*, toutes les références codifiées de ce guide renvoient au livre IX du code de travail, Direction Régionale du Travail, de L'emploi et de La Formation Professionnelle d'Aquitaine, 30 p.

DUCOS G., *Delphi et analyses d'interactions* ; GREMAQ, Université de Toulouse I ; Futuribles Novembre 1983 n°71 3p.8

DUGAY N., *Convaincre c'est facile ! Dépasser les objections pour mieux vendre ... avec 40 techniques d'argumentation*, Maxima 2008, 175 p.

DUPOUEY P., *Marketing de l'éducation et de la formation*, Les Editions d'Organisation 1990, 187 p.

EIGLIER, Pierre. LANGEARD, Eric, Servuction France Mac Graw Hill 1987 278p

EXCOUSSEAU J-L, *La mosaïque des générations, Comprendre les sensibilités et les habitudes des Français*, Collection Tendances, Vie & Travail dans la cité, Editions d'Organisation 2000, 499 p.

FFP, FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, *Formation – Formations professionnalisantes en alternance*, Le Grep, le guide des relations enseignement professions, IDP 2005, 140 p.

FISCHER, Roger. URY William, *Getting to yes, Negotiating agreement without giving in*, of the Harvard Negotiation project, USA, Penguin Group, 1981, 220p

FRAISSE H., *Le Manuel de l'ingénieur d'affaires, Comment étudier, vendre et réaliser efficacement des contrats d'équipements, de travaux ou de services*, Dunod, 4<sup>e</sup> édition 2005, 328 p.

FRECON G., *Formuler une problématique, Dissertation-Mémoire-Thèse-Rapport de stage*, Dunod 2006, 153p.

FREYSSINET M., NACIRI K., PEREZ J-J, *Assurer la qualité dans les organismes de formation, la certification iso 9001*, AFNOR 1998, 245 p.

GARCIA-LOCQUENEUX E.M., J., et al,..., *La pédagogie en mouvement, Guide des méthodes et pratiques en formation*, Retz 1995, 461 p.

GARIN H., *A savoir, Evaluation des fournisseurs*, AFNOR 1996, 29 p.

GARIN H., *Assurance qualité et certification d'entreprise, Ayez confiance !!*, Collection « Les Savoir faire du Club », Club Qualité, 23 p.

GAVARD-PERRET et al, ..., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education 2008, 383 p.

GAWAIN S., *Techniques de visualisation créatrice, la puissance de la pensée*, Editions Soleil 1984, 190p.

GILLET-GOINARD F., SENO B., *La boîte à outils du responsable qualité*, Dunod 2009, 191p.

GIORDAN A., *Apprendre !*, Editions Belin, 1996, 255 p.

GOLDMANN H.M., *L'art de vendre*, Delachaux et Niestlé, Suisse 1956, 203 p.

GORDON TJ., *The Delphi Method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology 1994, 30p.

GORINS M., *La négociation*, Les Presses du Management, plaquettes turbo 1992, 20 p.

GORINS M., *La vente*, Les Presses du Management, plaquettes turbo 1992, 20 p.

GOURMELIN M.J., *Les règles d'or de la lecture rapide*, Marabout 1989, 224 p.

GUEGUEN N., *100 petites expériences en psychologie du consommateur pour mieux comprendre comment on vous influence*, Dunod 2005, 268 p.

GUILLON J., *Les guides du freelance, Trouver ses clients*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2<sup>e</sup> tirage 2007, 277 p.

GUILLON J., *Les guides du freelance, Vendre ses prestations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 4<sup>e</sup> édition 2007, 230 p.

HARVARS BUSINESS ESSENTIAL, *L'essentiel pour convaincre*, Les Echos, ESF 2010, 170 p.

HELLER R., *Savoir motiver*, Mango Pratique – L'Entreprise 1999, 64 p.

HERRMANN, N., *Les dominances cérébrales et la créativité* / traduit par Bièque M., Ned Herrmann Group 1988 - traduction 1992, 445 p.

HIEBING R.G., COOPER S.W., *Construire un plan marketing performant*, traduit de l'américain par Morel F., InterEditions 1994, 386 p.

HOPKINS T., *La Vente pour les nuls* / traduit de l'américain par Grillot C., First Editions 2004, 262 p.

HOROVITZ J., JURGENS PANAK M., *La satisfaction totale du client* / traduit de l'anglais par Bindel G, InterEditions 1994, 459 p.

HOROVITZ J., *La qualité de service, A la conquête du client* / Préface de Gilbert Trigano, InterEditions 1987, 178 p.

HOUDE O., MAZOYER B., TZOURIO-MAZOYER N., *Cerveau et psychologie, Introduction à l'imagerie cérébrale anatomique et fonctionnelle*, Presses Universitaires de France 2002, 609 p.

HYOT D., LAFAOX P., *Faites évoluer vos méthodes de vente !, Vente classique – Vente de l'offre globale – Vente conseil – Vente en libre-service – Vente par médias interposés*, Dunod 2008, 182 p.

JOURNAUX OFFICIELS, *Convention collective étendue, Bureaux d'études techniques – cabinets d'ingénieurs-conseils – sociétés de conseil*, IDCC : 1486, Les éditions des Journaux Officiels 2005, 296p.

JOURNAUX OFFICIELS, *Convention collective nationale, Organismes de formation*, Les éditions des Journaux Officiels 2003, 110 p.

KOESTENBAUM P, *Les quatre vérités du management, vision-réalité-éthique-courage* / traduit de l'américain par Loudière G., InterEditions 1993, 397 p.

KOTLER P, DUBOIS B, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7<sup>e</sup> édition, Publi-Union Editions 1992, 812 p.

LAMPRECHT J.L., *Iso 9000 et les services*, AFNOR 1994, 218 p.

LAPP D., *Comment améliorer votre mémoire*, Dunod – L'Entreprise, extrait 1996, 126 p.

LE BOTERF G., *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Les Editions d'Organisation 1993, 3<sup>e</sup> tirage, 172p.

LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Dunod 2006 8<sup>e</sup> édition, 1142 p.

MACHURET J.-J., DELOCHE D., CHARLOT D'AMART J., *Commerciator, Théorie et pratiques de la démarche qualité dans les systèmes de vente*, Inter Editions 1994, 718 p.

MAGLIULO B., *Les métiers de la vente, marketing-commerce-distribution*, L'étudiant 1992, 240 p.

MAINDRAULT T., *Fixez votre prix, 10 techniques – le prix psychologique, les remises, 3 conseils pour un prix, l'efficacité du prix*, Chotard & Associés Editeurs, Actions, 19 p.

MASLOW A., *L'accomplissement de soi, De la motivation à la plénitude*, Eyrolles 2004, 208p.

MASSOT P., LAGARDE D., NASIADKA P., BELLAICHE M., *Mode d'emploi pour les pme iso 9001, Une méthode inédite, Iso 9000:2000*, AFNOR 2001, 281 p.

MENTHON S. de, *Téléphoner efficacement pour séduire, négocier, vendre*, Dunod / L'Entreprise 1999, 126 p.

MERLIN C., *Les services publics en mutation, La Poste innove*, L'Harmattan 2006, Collection L'esprit économique, 280 p.

MIALARET G., *La pédagogie expérimentale*, Presses Universitaires de France 1984, 127 p.

MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations (Power In and Around Organizations)* / traduit par Sager P., Les Editions d'Organisation, Les Editions Agence d'Arc Inc 1986, 679 p.

MISSENARD B., *La négociation*, Les Editions d'Organisation / mémentos-eo 1992, 28 p.

MISSENARD B., *Mémento de la négociation commerciale*, Les Editions d'Organisation, 1979, 16 p.

MOLINIE G., *Dictionnaire de rhétorique*, Librairie Générale Française, 1992, 351 p.

MOULINIER R., *L'Efficacité du Commercial*, Les 14 clés de la réussite, Eyrolles / Editions d'Organisation 2008, 263 p.

MOULINIER R., *Les techniques de la vente*, Eyrolles / Editions d'Organisation, 7<sup>e</sup> édition 2008, 350 p.

MOULINIER R., *Manager les vendeurs*, Editions d'Organisation 2005, Collection « Efficacité commerciale », 300 p.

MOULINIER R., *Vendre pour la première fois, toute la vente en 15 étapes*, Eyrolles / Editions d'Organisation 2008, 144 p.

MUCCHIELLI R., *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF éditeur 1994 8<sup>e</sup> édition, 192 p.

NAPOLITANO G., LAPEYRE J., *La certification des services, De l'état d'esprit qualité au service gagnant*, Les Editions d'Organisation 1994, 156 p.

NEGRINO T., *Créer ses présentations avec PowerPoint, quick projet* / traduit par Garance D., CampusPress - Pearson Education France 2005, 141 p.

NIZARD G., *Savoir convaincre, Préparer et conduire un entretien, vendre, négocier*, extrait, Dunod / L'Entreprise 1999, 127 p.

NOLLET D., THOMAS J., *Dictionnaire de psychothérapie cognitive et comportementale*, Ellipses Edition Marketing 2001, 221 p.

NORMANN R., *Le management des services, Théorie du moment de vérité dans les services (Service Management. Strategy and Leadership in Service Business)* / traduit de l'anglais par Bindel G., InterEditions 1994, John Wiley & Sons Ltd 1984, 1991, 261 p.

NOYE D., PIVETEAU J., *Guide pratique du formateur, Concevoir – animer – évaluer une formation*, Insep Editions 1997, nouvelle édition, 213 p.

NUEL M.-J., *Construire sa relation client, Une méthode adaptée et personnalisée*, Editions du Puits Fleuri 2008, 394 p.

PAGES J., *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, S'appuyer sur les réussites individuelles et collectives*, Eyrolles, Editions d'Organisation 2007, 149 p.

PALMADE G., *Les méthodes en pédagogie*, Presses Universitaires de France 1994, 15<sup>e</sup> édition, 128 p.

PAYOT J., *L'éducation de la volonté*, Félix Alcan, Editeur 1902, 276 p.

PEREZ Y.A., *Le grand guide du métier de consultant, tout pour créer et développer son activité de conseil, concrètement que dois-je faire ? Les réponses du conseiller*, Maxima Paris, 4<sup>e</sup> édition 2005, 324 p.

PIATTELLI PALMARINI M., *L'art de persuader* / traduit de l'italien par Henry J., Editions Odile Jacob 1999, 306 p.

PICARD D., *Politesse, savoir-vivre et relations sociales*, Presses Universitaires de France 1998, 127 p.

PY P., *Méthodes et astuces pour ... Conquérir de nouveaux clients*, Editions d'Organisation 2<sup>e</sup> édition 2005, 243 p.

RESWEBER J.-P., *Les pédagogies nouvelles*, Presses Universitaires de France 1996, 128p.

SAUCET M., *La sémantique générale aujourd'hui*, Le Courrier du Livre 1996, 188 p.

SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Economica 2004, 432 p.

SCHULTZ J.H., *Manuel pratique du training autogène*, Presses Universitaires de France 1987, 29 p.

SCIENCE & VIE, *Spécial mémoire, On a découvert la molécule de l'oubli !* Science & Vie N° 1032 2003, 160p.

SHINGO S., *Le système Poka Yoke, Zéro défaut = zéro contrôle*, Les éditions d'organisation 1987, 301p.

SKULMOSKI J., HARTMAN FT., KRAHN J., *The Delphi Method for Graduate Research*, Journal of Information Technology Education Volume 6, 2007 Editor: Paul Jerry.

STERN P, SCHOETTL J-M, *La boîte à outils du Consultant*, Dunod 2008, 189 p.

STERN P, TUTOY P, *Le métier de consultant, Principes, Méthodes, Outils*, Editions d'Organisation 5<sup>e</sup> édition, 3<sup>e</sup> tirage 2005, 286 p.

STONE B, *Méthode de marketing direct / Adaptation française de Durand R, Siouffi B.*, InterEditions 1992, 560 p.

THIETART R.-A. et al, ... *Méthodes de recherche en management*, Dunod 3<sup>e</sup> édition 2007, 586 p.

TROCME-FABRE H., *J'apprends, donc je suis, Introduction à la neuropédagogie*, Les Editions d'Organisation 1987, 272 p.

UEBERSCHLAG J, GOASGUEN C., *Formation Professionnelle, tome I Rapport*, Assemblée Nationale, Commissions d'enquête, Rapport n° 1241, 205 p.

UEBERSCHLAG J, GOASGUEN C., *Formation Professionnelle, tome II Auditions*, Assemblée Nationale, Commissions d'enquête, Rapport n° 1241, 294 p.

VIALLET F., *L'ingénierie de la formation*, Les Editions d'Organisation 1987, 184 p.

VIEL G., ICHBIAH D, *Vive les vendeurs*, Editions de l'Instant 1988, 197 p.

WHITING P.H., *Les cinq grandes règles de la vente / traduit de l'américain par Ristich de Groot M.*, Dunod entreprise 1962, 182 p.

BOLGER F., WRIGHT G., *Assessing the quality of expert judgement*, Decision Support Systems, London : Jessica Kingsley Publishers Ltd, vol 11 N° 1 p 1-24

## Travaux universitaires

CURBATOV, Oleg. *L'intégration du consommateur par le "Knowledge marketing" : conception, production et consommation d'un produit personnel*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 16 juin 2003, 370 p.

GABILLET, Philippe. *Dynamiques comportementales et conduites d'anticipation en environnement organisationnel*. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, 3 Mars 2004, 305 p.

THEVENET Maurice Article, *Les indépendants à la périphérie de l'entreprise* <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/les-independants-la-peripherie-de-lentreprise-0>

PETIT, Valérie, *Du charisme pour diriger ?*; Doctorat es science de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, 23 octobre 2006, 545 p.

SHEIL, Astrid, *The structure of brain dominance on organizational communication : a correlational study*, a dissertation presented for the Doctor of philosophy degree, The University of Tennessee Knoxville, december 2003, 193 p.

TROILLET GIRSZYN, Christine, *Réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie et professionnalisation des prestataires de conseil et de formation autonomes*, Mémoire de Master 2ème année, Université de Rouen, septembre 2010, 127 p.

WAI WAH, Wong, *The internationalization of Malaysian engineering consulting services firms*, Business Administration, Southern Cross University Australie, Avril 2012, 412 p.

## Articles de législation

Accord National Interprofessionnel : 20 septembre 2003 / 15 décembre 2003 / 7 janvier 2009 / 5 octobre 2009

Circulaire DGEFP n° 2006/35 du 14 novembre 2006

Code du travail - 6e partie La formation professionnelle tout au long de la vie Livre III (art. L) - La formation professionnelle Art. L. 6313-1. / Art. L. 6313-7 / Art. L.6352-1

Loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 parue au JO n° 273 du 25 novembre 2009.

Loi n° 90-579 du 4 juillet 1990 relative au crédit formation, à la qualité et au contrôle de la formation professionnelle.

Loi n° 95-116 du 4 février 1995 portant diverses dispositions d'ordre social (DDOS) 126

Décret du MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle

## Sites web consultés

- <http://www.centre-inffo.fr> site du centre inffo
- <http://www.ensam.fr> Site de l'école nationale supérieure des arts et métiers
- <http://innovalo.scola.ac-paris.fr> site de l'académie de Paris – Education Nationale
- <http://www.certif-icpf.org> Site de l'ICPF & PSI
- <http://sicfor.org> Site du syndicat SICFOR
- <http://www.csfc-federation.org> Site de la fédération syndicale CSFC
- Sites de la direction de l'information légale et administrative (DIFA) :
  - [journal-officiel.gouv.fr](http://journal-officiel.gouv.fr)
  - [service-public.fr](http://service-public.fr)
  - [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)
  - [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr)
  - [circulaires.gouv.fr](http://circulaires.gouv.fr)
- <http://blog.univ-provence.fr/blog/coordination-rgionale-paca> Site de la coordination de la région PACA Formation Professionnelle dans le Supérieur
- [www.ilv.fr](http://www.ilv.fr) Site du Pôle Universitaire Léonard de Vinci – Institut Léonard de Vinci
- Hub VIADÉO « Consultants, vivre de son expertise »
- <http://www.viadeo.com/hu03/0023p3bt4gfgs3s/consultant-vivre-de-son-expertise>
- <http://formationemploi.revues.org> Site revue française de Sciences Sociales Formation Emploi
- <http://www.cnrtl.fr> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales - portail de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue du CNRS
- <http://www.minefe.gouv.fr>

## Sigles utilisés

Afnor	Association Française de Normalisation
APCE	Agence Pour la Création d'Entreprise
APCE	Agence pour la création d'entreprise
AREF	Association Française de Réflexion et d'Échange sur la Formation
B to B	Business to Business
BCG	Boston Consulting Group
BOAMP	Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics
BtoC	Business to Customer
CAC	Commercialisation des Activités de Consulting
CCAG	cahier des clauses administratives générales
CCTP	Le cahier des clauses techniques particulières
CFI	Consultant Formateur Indépendant
CICF	Chambre de L'Ingénierie et du Conseil de France
Cnam	Conservatoire National des Arts et Métiers
CNI	Carte d'Identité National
CPC	Chambre Professionnelle du Conseil
CSFC	Chambre Syndical des Formateurs Consultants
DGEFP	Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DGMG	DCMG Consulting & Training
Direccte	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
E2S	Efficient Selling System
F.N.C.P.C	Fédération Nationale des Chambres Professionnelles du Conseil
FFP	Fédération de la Formation Professionnelle
GARF	Groupement des acteurs et responsables de formation
IBM	International Business Machines (Corporation)
ICSV	Institut des Cadres Supérieurs de la Vente
ILV	l'Institut Léonard de Vinci
ISO	International Organization for Standardization
ISQ	Institut de Qualification

I'ICPF&PSI	Institut de Certification des Professionnels de la Formation & des Prestataires de Services Intellectuels
N.F.C.	Néo formateur Consultant
N.T.C.	Neo Trainer Consultant
O2C	Organisation de la Culture Commerciale
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OPQF	Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation
PSF	Prestataires de service en formation.
PSS	Professional Selling Skills
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats.
SYCFI	Syndicat des Consultants-Formateur Indépendant
VAE	Validation des Acquis par l'Expérience
VAP	Validation des Acquis Professionnels

## 10 Annexes

### 9.1 Annexe 01 : Recommandations managériales, documents de références

Cette annexe décrit par le détail les éléments constitutifs des recommandations managériales portant sur le marketing de soi par élargissement des conclusions de la présente thèse. Cette documentation permet de prendre connaissances des éléments conceptuels et pratiques qui conduisent à la mise en œuvre du marketing de soi.

#### 9.1.1 Phase 01 Relation commerciale

La correction de la faiblesse commerciale est une recommandation des répondants des études quantitatives et qualitatives.

L'objectif final de l'action commerciale est identique à l'une des définitions du marketing : *transformer les besoins du client marges nettes*. A partir de son expérience personnelle de vendeur, de responsable commercial, de consultant, de formateur consultant et d'enseignant l'auteur à développer dans un premier temps une démarche qualité : l'Organisation de la Culture Commerciale O2C<sup>152</sup> (MACHURET 1993, p 326) assortie d'une stratégie d'assemblage et de chaînage :

*"L'assemblage des éléments de l'O2C consiste à créer la fusion des trois éléments statiques de l'O2C (marketing, connaissances, relationnel) en un quatrième élément dynamique qui représente la partie visible de la vente : le plan de vente....*

*Chaînage : "Cette fonction relie entre elles les différentes rubriques de la démarche O2C pour obtenir une action dynamique en continu. Le chaînage est une fonction dynamique essentielle pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il réclame de l'intelligence et de la réactivité ; en fait, une capacité à improviser et à organiser dans le temps la démarche O2C. Ce travail peut se multiplier à l'infini, aussi convient-il de le limiter aux principaux chaînages nécessaires pour l'accomplissement du plan de vente.*

---

<sup>152</sup> MACHURET J.-J., DELOCHE D., CHARLOT D'AMART J., *Commerciator, Théorie et pratiques de la démarche qualité dans les systèmes de vente*, Inter Editions 1994, 718 p.

Devant le peu de goût pour la vente exprimé par ses interlocuteurs, qu'ils soient collaborateurs, stagiaires, étudiants, auditeurs ou apprentis, l'auteur a développé un concept d'approche en masquant la réalité de la vente. De même que Selma Lagerlöf a fait apprendre la géographie de la Suède en utilisant le conte de Nils Holgersson<sup>153</sup> voyageant sur le dos d'un jar. L'enfant détourné de la sensation de leçon rentre dans l'histoire et mémorise les aventures, ce qu'il aurait fait avec facilité et plaisir.

Pour traiter la difficulté du rejet de l'idée de vente par ses interlocuteurs l'auteur a utilisé le phénomène de recadrage de contexte par l'utilisation d'un nouveau vocabulaire : "obtenance" c'est-à-dire obtenir l'accord de l'autre, des autres, au lieu de vendre. Cette démarche utilisée depuis plus de 15 ans rencontre l'approbation des étudiants et par extension celle des collaborateurs d'entreprises dans le cadre de la formation professionnelle. Avec un impact positif particulier sur personnes qui ne se considèrent pas comme vendeur (techniciens, ingénieurs, cadres, comptables, formateurs...) mais qui présentent le besoin constant d'obtenir l'accord de leurs interlocuteurs.

L'obtenance se définit par les éléments fondamentaux suivants :

- Situation : image de la vente, goût des acteurs à vendre
- Acteurs : celui qui demande, celui qui accorde avec leur propre système de valeur et leur territoire
- Objet et nature de l'accord : professionnel, social, familial, marchand, non marchand
- Paiement : économique, psychologique, solvabilité, insolvabilité.

Les paramètres, les pratiques, les instruments et la mise en œuvre sont la conséquence des éléments fondamentaux.

L'obtenance, obtenir un accord repose sur le précepte suivant : *“Une situation met en présence, deux acteurs, ils débattent d'un sujet, l'accord est obtenu quand celui qui accorde paie”*.

Le niveau du résultat est à la hauteur du travail et du talent des personnes qui s'approprient ce concept. Cette démarche peut être utilisée par tous avec les mêmes chances de succès.

---

<sup>153</sup> LAGERLÖF Selma, *Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige, Suède, t1 1906, t2 1907 424p. cet ouvrage a été écrit à la demande des enseignants suédois en 1902; elle fut prix Nobel de Littérature en 1911.*

## 9.1.2 Phase 02 Histoire personnelle, domaine, expérience

Ce dispositif permet d'identifier, à partir de son histoire personnelle, ses différentes expériences dans le but de définir son potentiel d'intervention professionnel.

### 9.1.2.1 Méthode d'élaboration

Pour élaborer la base de données biographique personnelle, il convient de suivre scrupuleusement la démarche suivante:

N°	PHASE	CONTENU
1	Activités	Faire la liste des différentes activités que l'on a suivies depuis sa naissance dans les domaines: familial, études, professionnel, social, avec une date et une durée.
2	Description des activités	Chaque activité doit être décrite dans ses principales fonctions
3	Développement personnel	Chaque activité doit faire l'objet d'une analyse personnelle des fonctions que cette activité a développé chez vous comme caractéristiques, en positif ou en négatif (exemple: ce pourquoi je n'aime pas...).
4	Caractéristiques essentielles	Activité par activité dans la liste des caractéristiques obtenues un choix doit être fait pour mettre en évidence la ou les caractéristiques importantes dont le développement est directement lié à la pratique de cette activité.
5	Liste des caractéristiques essentielles	Les caractéristiques essentielles doivent être regroupées dans des listes: Une liste en classement alphabétique (exhaustif) Une liste en classement préférentiel (exhaustif) Une liste des trois ou cinq caractéristiques qui vous définissent le mieux. Nota: cette liste de caractéristiques est neutre ils deviendront défauts ou qualité au regard d'une mission.

<b>6</b>	Exploitation	La base de données biographiques permet de vérifier quel est l'écart entre ce que vous êtes et le poste à pourvoir. Ainsi vous pouvez prouver aisément vos caractéristiques dans le cadre de l'entretien oral et/ou de la lettre de motivation
<b>7</b>	Rédaction du document	Utiliser Word sous mode plan Mettre une note de bas de page avec nom du document, son nom, pagination et date de version Faire un cartouche avec nom, adresse et date de création du document

### 9.1.2.2 Matrice de rédaction

#### Activités

##### Activités familiales

<b>00 Date</b>	<b>Nature</b>	<b>Activité</b>	<b>Développement personnel</b>

##### Activités d'études

<b>00 Date</b>	<b>Nature</b>	<b>Activité</b>	<b>Développement personnel</b>

##### Activités de vie sociale

<b>00 Date</b>	<b>Nature</b>	<b>Activité</b>	<b>Développement personnel</b>

##### Activités professionnelles

<b>00 Date</b>	<b>Nature</b>	<b>Activité</b>	<b>Développement personnel</b>

### 9.1.2.3 Liste des caractéristiques

#### Liste des caractéristiques par ordre alphabétique

N°	Caractéristique

#### Liste des caractéristiques par ordre de préférence

N°	Caractéristique

#### Liste des caractéristiques qui me définissent le mieux

N°	Caractéristique
<b>01</b>	
<b>02</b>	
<b>03</b>	
<b>04</b>	
<b>05</b>	

### 9.1.2.4 Plan d'action personnel

#### Mise en œuvre en recrutement

Pour mettre en œuvre la Base de Données Biographique il est opportun d'utiliser la démarche et les documents suivants

#### Adéquation des caractéristiques Poste/Profil

Il s'agit désormais de mettre en perspective vos caractéristiques avec les caractéristiques du poste recherché. Cette mise en perspective permet lors de l'entretien de faire correspondre les attendus du poste en termes de métier ou de fonction avec vos caractéristiques personnelles. Cette synthèse qui est située à l'intersection des deux caractéristiques, Poste/Mon Profil, est celle qui est à décliner lors de l'entretien.

<b>POSTE DE TRAVAIL</b> (Caractéristiques requises pour ce poste ou métier)	<b>PROFIL</b> (Mes caractéristiques)

<b>SYNTHESE ET ADEQUATION DES CARACTERISTIQUES COMMUNES</b>

### **Caractéristiques observables & non observables**

Il s'agit maintenant de réfléchir sur les caractéristiques observables et celles qui sont non observables lors de l'entretien par le recruteur exemple :

- La rigueur est une caractéristique observable lors de l'entretien.
- La capacité de management est une caractéristique non observable.

Vous devez par conséquent repérer les caractéristiques qui vont pouvoir être repérées par le recruteur pendant l'entretien et les mettre en avant. Si vous arrivez un quart d'heure en retard à l'entretien et que votre principale caractéristique est la rigueur, vous commencez mal votre démarche à vous faire acheter.

<b>CARACTERISTIQUES OBSERVABLES</b>	<b>CARACTERISTIQUES NON OBSERVABLES</b>

#### 9.1.2.5 Check list de comportements

A partir des caractéristiques observables, vous devez décliner une liste de comportements types que vous allez devoir décliner lors de l'entretien exemple .:

- Observable : sens de l'organisation
- Comportements à développer : avoir un bloc notes avec l'annonce collée dessus, présenter un plan de votre entretien, structurer votre entretien, etc.

CARACTERISTIQUES OBSERVABLES	COMPORTEMENTS A DEVELOPPER

### 9.1.3 Phase 03 Facteurs de succès, paramètres d'influence, qualité

L'utilisation des 2 facteurs de la performance commerciale expertise / confiance et leurs 4 paramètres principaux permet d'accéder à l'efficience. **Démontrer l'expertise et développer le climat de confiance sont des pistes à explorer !** Selon Max Weber<sup>154</sup> « *L'expérience montre qu'aucune domination ne se contente de bon gré de fonder sa pérennité sur des motifs ou strictement matériels, ou strictement affectuels, ou strictement rationnels en valeur. Au contraire, toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur "légitimité".* »

L'expérience est contextuelle et l'expertise est conceptuelle<sup>155</sup>

*Le concept de confiance présente des caractéristiques et des effets dont on éprouve de grandes difficultés à pouvoir y apporter une définition précise et des moyens pratiques de mise en œuvre. L'étymologie du mot confiance provient du latin fides : foi, croyance. La confiance utilisée dans le cadre de la communication une relation présente des similitudes avec la foi mais conserve une identité laïque. Selon Alain<sup>156</sup> il est possible de définir la confiance dans son rapport entre la foi et la confiance : "La confiance est un degré de foi, mais sans réflexion sur la foi. C'est l'effet d'un sentiment paisible et amical, et d'une disposition à juger favorablement de l'homme ; il y a même un degré inférieur de la confiance qui résulte seulement d'une négligence et d'une peur des sentiments tristes. Tous ces degrés sont bons ; mais la confiance supérieure par charité et foi produit seule des miracles ; parce qu'elle n'attend point les preuves et qu'elle croit encore contre les preuves. Cela décourage*

<sup>154</sup> Max Weber, *Economie et société/1, Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, Pocket, 1995, p. 286.

<sup>155</sup> Entretien avec Christine § 562 cas présentant des facteurs de la performance commerciale

*de tromper. Par exemple si l'on croit réellement et aveuglément ce qu'il dit, le menteur ne sait plus mentir. Si tout lui est confié, le voleur ne sait plus voler. C'est ici l'épreuve d'une belle âme, car le moindre doute fait manquer l'expérience ». Cette double dimension apparaît aussi dans le rapport à soi. Si l'on a confiance en soi cela signifie que l'on s'appuie sur l'expérience effective de ses performances commerciales passées. Mais avoir confiance c'est aussi se projeter vers l'avenir et vers les autres avec une certaine prise de risque. La confiance en soi s'obtient par une assurance déjà confirmée par des résultats.*

D GAMBETTA induit une approche complémentaire sur la distinction de la confiance entre la foi et son caractère laïc : "*La confiance est un certain niveau de probabilité subjective grâce auquel un agent estime qu'un autre agent ou groupe d'agents va accomplir une action particulière avant qu'il ne puisse contrôler cette action (ou sans qu'il puisse jamais la contrôler) et dans un contexte où elle influe sur sa propre action.*" <sup>157</sup>

Alain BURLAUD<sup>158</sup> propose d'identifier les situations induites par la création de la confiance dans la relation interpersonnelle : **Transfert de pouvoir** ; il s'agit d'accepter que l'interlocuteur génère un pouvoir sur soi-même. **Devoir du dépositaire** ; il doit alors démontrer qu'il est digne de la confiance accordée par sa loyauté et sa rigueur. **Promesse mutuelle** : la confiance engendre un engagement mutuel librement consenti. **Réduction de la complexité**, la relation se traduit par une simplification des systèmes de décision réciproque. **Optimum collectif**, le sentiment de confiance né du discours et de la posture qu'il encourage, présente une forte tendance à vouloir supprimer les contrôles et les charges y afférentes. Tous les interlocuteurs sont donc bénéficiaires de cette situation.

**Groupe 1 dit « Le potentiel, le future » les 4 paramètres et le discours correspondant** : il est établi par la mise en œuvre les 4 paramètres d'influence des facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle :

- Capacité à comprendre et à résoudre le problème du client
- Expression de son implication à traiter la situation

---

<sup>156</sup> Alain, *Les Arts et les dieux*, 1958, p. 1044.

<sup>157</sup> D. GAMBETTA : *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell, 1988, p. 217

<sup>158</sup> Professeur titulaire de la chaire de comptabilité et contrôle de gestion Conservatoire national des arts et métiers.

- Témoignage d'actions antérieures similaires déjà effectuées
- Démonstration des méthodes utilisables

Les 4 paramètres principaux sont présentés dans ce paragraphe les 5 autres le sont en annexe.

### 09 Résolution du problème du client

	Expertise	Confiance	Moyenne
09 Pb Client	94%	95%	95%

Pour répondre à l'attente la plus importante du client, à savoir la résolution de son problème, il convient de maîtriser une approche, une méthode de résolution de problème. Il convient également de maîtriser des stratégies de marketing tel que le marketing de l'innovation pour créer la réponse de la plus novatrice et la plus appropriée. Le marketing des services permet d'instrumenter la prestation est enfin le marketing business-to-business pour mettre en place les bases de la future action commerciale.

### 08 Implication et motivation

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
08 Implication	90%	92%	91%

Pour apparaître motivé et impliqué, le premier point à traiter concerne l'examen des facteurs qui empêchent le N.F.C. de présenter ces deux caractéristiques. En pareille circonstance le stress est souvent à l'origine de la mauvaise communication non verbale, puisqu'il naît de la double contrainte de la nouveauté de la situation et du désir d'obtenir le contrat.

Dans l'hypothèse où le N.F.C. est sous l'effet d'un stress négatif, sa communication non verbale apporte une information contradictoire à l'implication que le client est droit d'attendre de son fournisseur.

Il convient de procéder à la gestion de son stress pour lui permettre de passer du mauvais stress au bon stress. Il est possible pour y parvenir d'utiliser la sophrologie ou plus précisément ce qui est à l'origine de la sophrologie les travaux du docteur Coué et de Pascal<sup>159</sup>

---

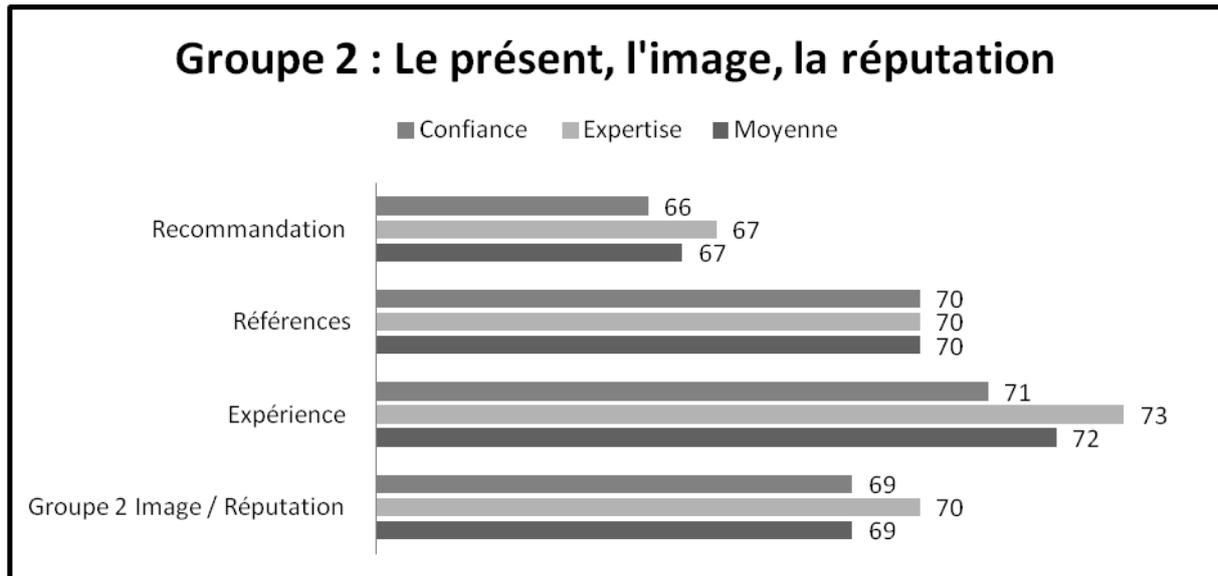
<sup>159</sup> Emile Coué de la Chataigneraie (1857-1926) est un pharmacien dont les travaux ont été inspirés par les pensées de Blaise Pascal, notamment celle relative à l'imagination. : "Le plus grand philosophe du monde sur une planche plus large qu'il ne faut, s'il y a au-dessous un précipice, quoique sa raison le convainque de sa

notamment sur le rapport entre l'imagination et la réalité. L'exercice de la planche au sol étant à 10 m de hauteur propose une solution simple.

Pour mémoire nous pouvons rappeler la description des deux autres groupes.

### **Groupe 2 dit « le présent, l'image, la réputation»**

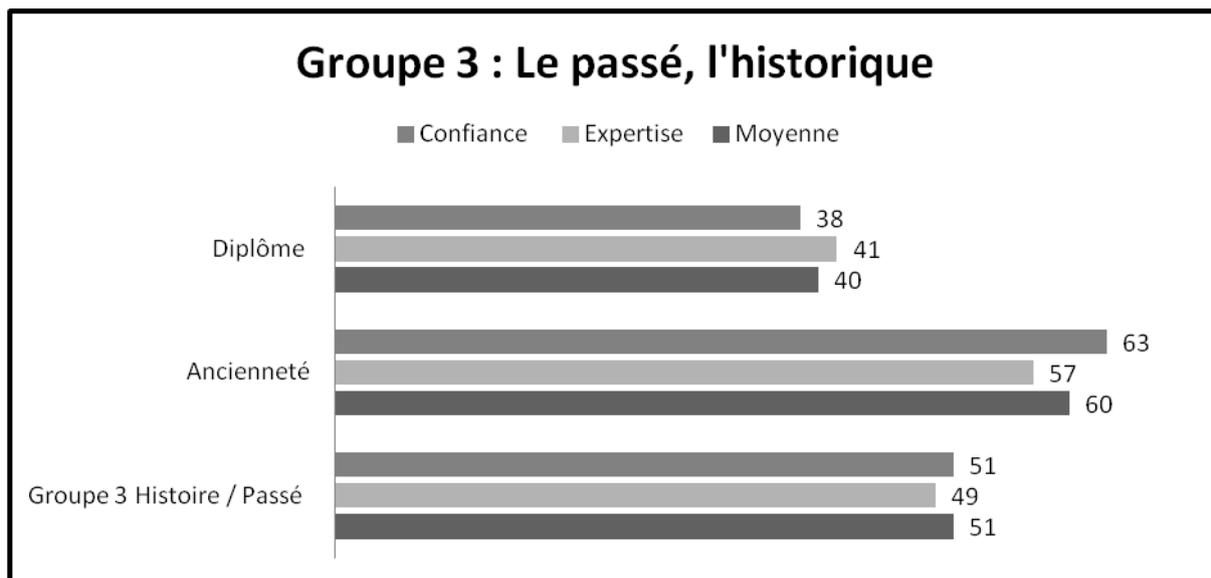
Ce groupe met en présence l'expérience, les références, et les recommandations il influence à hauteur de 68% en moyenne les facteurs de réussite.



### **Groupe 3 dit « le passé, l'historique,»**

---

*sûreté, son imagination prévaudra. Plusieurs n'en sauraient soutenir la pensée sans pâlir et suer“. Émile Coué de la Châtaigneraie, La maîtrise de soi-même par l'autosuggestion consciente, édition Olivern p8, (1926)*



Ce groupe présente l'ancienneté et les diplômes, il ne propose à son actif qu'un taux de 51% de taux d'influence sur les facteurs de réussite.

### 03 Interventions antérieures et semblables

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
03 Interventions	86%	86%	86%

L'expérience de l'auteur au travers les formations des N.F.C. a mis en évidence de façon empirique que les stagiaires souhaitent apprendre à refaire dans le cadre de leurs nouvelles activités ce qu'ils faisaient déjà préalablement dans leurs emplois passés.

Ils oublient que leurs actions antérieures ont été menées avec succès par la mise en œuvre d'une méthodologie (sciences d'application des méthodes). Mais sans pour autant être lucide des méthodes, des concepts et des principes d'origine qui ont permis la mise en œuvre leurs actions professionnelles avec succès.

La démarche abductive permet d'identifier, à partir des résultats obtenus sur le terrain et de la méthodologie employée, les méthodes, les concepts et les principes fondamentaux. Pour illustrer le propos, il est possible de citer l'exemple utilisé de façon métaphorique par l'auteur durant ses formations pour les N.F.C.: *"Vous êtes spécialiste de la mayonnaise et vous souhaitez vous mettre sur le marché de la mayonnaise. Cela limite le nombre des clients potentiels. L'utilisation de la démarche abductive permet de comprendre que la mayonnaise est par principe scientifique une émulsion. Le mélange de deux produits qui physiquement et*

*chimiquement ne sont pas compatibles. La mayonnaise, est une émulsion alimentaire comme : l'aïoli, la rouille, des sauces pour la salade, etc. Vous êtes donc a priori un spécialiste de l'émulsion alimentaire. Il existe d'autres émulsions que les émulsions alimentaires. Les émulsions se retrouvant dans beaucoup d'activité, il vous faut réfléchir sur votre expertise en termes de capacité à produire des émulsions.*

Dans l'état de l'art et la revue de littérature l'étude a pu établir que la certification ICPF&PSI apporte la preuve des activités antérieures. Cette certification de personne physique de type tierce partie (organisme certificateur extérieur aux acteurs) valide les activités passées du N.F.C..

## **06 Démonstration des méthodes**

<b>Comparaison</b>	<b>Expertise</b>	<b>Confiance</b>	<b>Moyenne</b>
06 Méthodes	71%	82%	77%

L'auteur a constaté, dans le cadre des formations de N.F.C, que les stagiaires présentent une tendance à utiliser des méthodes sous forme de méthodologie, c'est-à-dire l'application d'une démarche sans en avoir intégré, compris à la fois la méthode, le concept ainsi que les origines scientifiques, le précepte. Un exemple possible montre l'utilisation d'une méthode dans un contexte particulier " l'alternative positive pour obtenir un rendez-vous", souvent les stagiaires ignorent qu'il est possible de l'utiliser à chaque fois que l'on a besoin d'avoir l'accord d'un interlocuteur et que le principe scientifique est lié aux travaux d'Erickson<sup>160</sup>.

### 9.1.3.1 La qualité

André Voisin<sup>161</sup> précise les spécificités de la Qualité en formation professionnelle : *"La qualité de la formation, une nouvelle chance pour l'évaluation ?*

#### *L'apport spécifique des démarches-Qualité*

- *Premier principe : La qualité de la formation doit être gérée tout au long du processus de formation. La gestion de la qualité ne porte pas sur la seule*

---

<sup>160</sup> Erickson op cité

<sup>161</sup> *"Éducation permanente" N°126*

*réalisation de la formation, elle concerne l'ensemble du processus. Il convient donc de raisonner en termes de "process" de formation, de chaîne formative.*

- *Deuxième principe : La qualité de la formation dépend de la bonne gestion du système d'acteurs.*
- *Troisième principe : La qualité de la formation a pour visée centrale la prévention des dysfonctionnements*
- *Quatrième principe : La qualité de la formation nécessite un dispositif de mesure.*

*Les démarches-Qualité, en proposant une vision globale du jeu des acteurs et en mettant l'accent sur la négociation et la transaction, nous invitent ainsi à penser qualité, non comme un état final et stable, mais comme un processus jamais parfait, toujours perfectible par le moyen d'une recherche et d'un traitement permanent des causes non-qualité."*

#### 9.1.3.1.1 Vocabulaire

La démarche qualité véhicule des mots dont l'acception n'est pas la même pour tout le monde, ou des mots connotés avec une forte charge affective plutôt négative. Il faut observer que du point de vue de chacun des acteurs l'utilisation du vocabulaire est parfaitement légitime, même si à cause de cela, ils ne se comprennent pas. Les mots connotés sont très nombreux dans le cadre de la Qualité, exemples :

- **Procédure....**c'est certainement l'un des mots connotés le plus fort et qui a tendance à créer des blocages, en fait le mot procédure vient d'une traduction hâtive à ce que les anglo saxons appellent "process", il aurait mieux valu traduire le mot "process" par procédé plutôt que procédure, puisque la maîtrise du savoir-faire est en fait significative de procéder.
- **Norme....**Ce mot dans le langage commun signifie uniformité, contrainte alors qu'il ne s'agit que de code de communication.

D'autres mots pourraient illustrer cette rubrique avec succès, il convient pour l'acteur de la Démarche Qualité d'aborder le vocabulaire de la façon la plus neutre possible, en acceptant d'emblée ce code de communication comme un parti pris incontournable.

#### 9.1.3.1.2 Qualité (définition)

Plusieurs définitions de la Qualité sont présentes, elles ont tendance à rendre confus le paysage, il est à noter que ces définitions et leurs utilisations sont parfaitement légitimes du point de vue de celui qui les utilise.

**Petit Robert (édition France Loisir de 1992) *qualité* n.f. I.**

1. (Choses) Manière d'être caractéristique et qui donne une valeur plus ou moins grande. Marchandise *de bonne, de mauvaise qualité ; de première qualité. Améliorer la qualité de qqch.*- Sans compl. *La qualité* (opposé à *quantité*)
2. Bonne qualité (1). *Un produit de qualité, excellent, supérieur. Tout le monde s'accorde sur la qualité de ses travaux.*
3. Trait de caractère auquel on attribue une valeur morale. / contr. **défaut** / La bonté, la prudence sont des qualités -> **vertu**. *Elle a toutes les qualités*

**Usage courant :** la Qualité est dans l'acception usuelle, en France, synonyme de luxe. Ce terme ne s'applique pas dans la démarche qualité. L'acception commune du mot qualité en France, c'est le luxe. Quand on dit d'un vêtement, d'un restaurant qu'il est de qualité, d'une maison qu'elle est de qualité, c'est faire ipso facto référence à une notion de luxe ou de perfection (la perfection, c'est comme l'horizon : une ligne imaginaire qui s'éloigne au fur et à mesure qu'on s'en approche). Donc, la qualité dans le langage populaire n'est pas mesurable.

**Définition officielle :** elle appartient à la famille des normes ISO "International System of Organisation" (c'est un organisme qui réunit environ 96 pays), numéro d'ordre 9000.

**Qualité :** "aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"

**Qualité Par défaut :** "sous-qualité, absence d'une partie de la prestation".

**Qualité Par excès :** "sur-qualité, prestation qui ne correspond à aucune demande ou attente".

### 9.1.3.2 Référentiel : Organisation de la Culture Commerciale

#### 9.1.3.2.1 O2C Définition et utilisation

#### 9.1.3.2.2 Les 5 clés de l'O2C

Connaissons-nous notre système de vente ? Cette question est souvent posée par les dirigeants, les cadres d'entreprise. Elle est suivie de plusieurs autres questions :

- Le comportement de nos commerciaux, est-il en adéquation avec notre stratégie marketing ?
- L'attitude et le comportement de nos commerciaux, sont-ils conformes aux attentes des managers ?
- Notre informatique, est-il au service de la culture commerciale de notre entreprise ?
- La démarche qualité de notre entreprise, est-elle appliquée dans notre système de vente ?
- 

L'O2C se propose d'apporter une réponse à ces différentes questions.

La qualité dans la vente est une démarche rationnelle, permettant d'optimiser l'efficacité des systèmes de vente de l'entreprise. Elle décrit les compétences, les actions à mener et les moyens de contrôle de la vente, en fonction des services, des produits et de leur marché. La qualité dans la vente est une démarche rationnelle, permettant d'optimiser l'efficacité des systèmes de vente de l'entreprise.

Afin d'optimiser la performance commerciale des entreprises, la commission de normalisation de l'Afnor a élaboré la norme : X50-650 "Systèmes de vente-analyse et mise en œuvre". Ce référentiel a pour but de permettre l'analyse, la conception et la mise en œuvre de l'ensemble des systèmes de vente de l'entreprise.

Le référentiel constitue un guide à l'usage des entreprises, destiné à servir de base à une déontologie professionnelle, une reconnaissance de la vente, une pratique et une formation adaptées. Il ordonne, clarifie, formalise l'analyse et la mise en œuvre des systèmes de vente au travers d'un concept général, de méthodes de travail et d'outils opérationnels.

Il permet à l'entreprise et à ses systèmes de vente d'identifier clairement leurs métiers, de faire le bilan de leurs forces et faiblesses et de hiérarchiser leurs priorités en matière de perfectionnement. Par systèmes de vente, il faut entendre les différents moyens ou méthodes de ventes utilisées par l'entreprise dont l'entreprise dispose pour son action commerciale :

- Vente sédentaire, non sédentaire
- Vente à distance
- Réseau de distribution
- Etc.,

La démarche O2C présentée dans ce document est une méthode qui a été élaborée et mise en pratique depuis plus de 20 ans.

#### 9.1.3.2.3 Objectifs

L'objectif de la démarche qualité par l'O2C est de fournir au chef d'entreprise et à son encadrement les moyens de comprendre la situation actuelle de la force de vente et de prendre les décisions (marketing, vente, ressources humaines) qui s'imposent. La mise en œuvre de la démarche repose principalement sur la norme Afnor X 50-650 (Systèmes de vente), dont l'auteur est à l'origine.

Le plan qualité de l'entreprise (certification, labellisation) peut être géré et enrichi par l'audit-vente en utilisant les normes Afnor appropriées (ISO 9000). Ainsi, les entreprises sont à même de mener et de développer une analyse de leur situation commerciale.

La démarche qualité par l'O2C porte sur la détection de l'existant pour conclure sur :

- La pertinence du dispositif (organisation commerciale de l'entreprise)
- La nature et la mesure de l'écart constaté entre la stratégie de l'entreprise et son application (écart entre ce qui est prévu par l'entreprise et ce qui est effectivement réalisé),

ceci afin d'obtenir la satisfaction du client dans la meilleure rentabilité.

La stratégie de formation commerciale est alors définie par les conclusions de la démarche :

- Profil de poste
- Niveau des vendeurs en place et actions de perfectionnement
- Plan de formation et d'intégration des nouveaux vendeurs
- Formation de l'encadrement

Les champs d'application de l'audit-vente concernent :

- Le système de vente,
- Les acteurs,
- Le comportement commercial.

Dans le cas où l'entreprise souhaite développer la qualité pour son système de vente (spécifiquement ou dans le cadre de l'entreprise), l'audit-vente sert de base à la mise en place du projet qualité.

Les objectifs poursuivis par le diagnostic-vente par l'O2C de l'entreprise sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 49 : Objectif du diagnostic-vente par l'O2C de l'entreprise

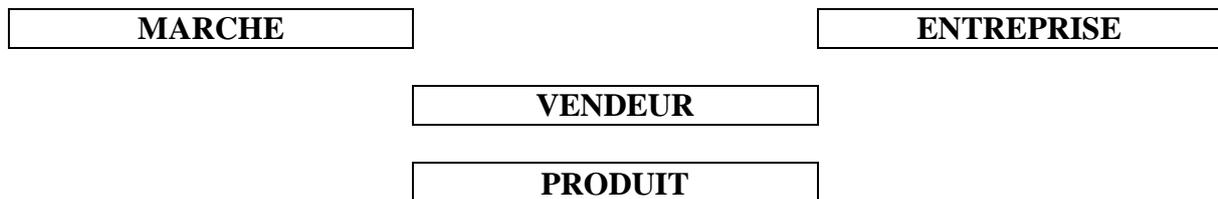
<b>Stratégie marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Déterminer et valider la stratégie marketing de l'entreprise : marché/produit, organisation/distribution, communication.</li> <li>* Analyser la cohérence du comportement (adaptation du comportement à la stratégie marketing).</li> </ul> <p>Exemples : plan de vente et marché, offre et marché, organisation et marché, plan de vente et techniques de vente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mesurer les écarts entre la politique de l'encadrement et l'application de l'équipe de vente (l'écart entre ce que veut l'encadrement et ce que fait l'équipe de vente).</li> </ul>
<b>Comportement commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifier la dimension affective du comportement. Enregistrer ce qui est présent à l'esprit des acteurs des systèmes de vente en notoriété spontanée.</li> <li>* Identifier la dimension rationnelle des connaissances. Enregistrer le vocabulaire et les expressions utilisées. Visualiser le comportement commercial en fonction du profil de préférences cérébrales.</li> </ul>
<b>Perfectionnement de la force de vente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Constater les lacunes et prendre en compte les techniques utilisées.</li> <li>* Déterminer le plan de formation.</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mettre en place un dispositif de management, de motivation, de stimulation de la force de vente.</li> </ul>
<b>Assistance et suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mettre en place un système d'évaluation, de contrôle et de suivi des systèmes de vente.</li> </ul>

<b>Commentaires</b>	<p>L'audit-vente de l'entreprise offre aux dirigeants le moyen de définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Les écarts entre la politique commerciale et le savoir des vendeurs.</li> <li>* Les préférences cérébrales des acteurs du système de vente - marché, entreprise, produit, vendeur, (cf. Commerciator ch 9).</li> <li>* les attentes de la force de vente.</li> <li>* Les points de blocage des vendeurs dans le processus de vente.</li> <li>* Les priorités des thèmes de formation.</li> </ul>
---------------------	---

L'Organisation de la Culture Commerciale est conforme à la norme Afnor X 50-650, mai 1991, Norme expérimentale – Systèmes de vente – Analyse et mise en œuvre a pour vocation de :

- Organiser les compétences que le vendeur doit posséder, l'O2C est un outil de référence.
- Chaîner les différentes compétences du vendeur dans l'action commerciale, l'O2C est un outil de formation.
- Contrôler la pertinence de l'action du vendeur, l'O2C est un outil de management.
- Assurer la communication interne entre les partenaires de la fonction vente, l'O2C est un outil relationnel.

O2C est l'outil relationnel entre :



La démarche O2C permet d'atteindre plusieurs types d'objectifs : concevoir, définir, organiser, planifier, mettre en œuvre, contrôler, analyser, modifier le système de vente de l'entreprise.

L'O2C traite le ou les systèmes de vente du point de vue de l'entreprise en général et pour chaque activité commerciale en particulier, en fonction de la nature et/ou du rôle des acteurs :

- Personnels d'encadrement commercial,
  - Personnels opérationnels (vendeurs),
  - Personnels fonctionnels,
- qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.
- L'O2C constitue un guide à l'usage des entreprises, destiné à servir de base à une déontologie professionnelle, une reconnaissance de la vente, une pratique et une formation adaptées.

- L'O2C ordonne, clarifie, formalise l'analyse et la mise en œuvre des systèmes de vente au travers d'un concept général, de méthodes de travail et d'outils opérationnels.
- L'O2C permet à l'entreprise et à ses systèmes de vente d'identifier clairement leurs métiers, de faire le bilan de leurs forces et faiblesses et de hiérarchiser leurs priorités en matière de perfectionnement.

#### 9.1.3.2.4 Description O2C : Niveau 01

Les 5 clés de l'O2C niveau 01 se présente de suivant le schéma :

Tableau 50 : Les 5 clés de l'O2C niveau 01



#### ***1 - Marketing (espace d'évolution du vendeur)***

La fonction marketing de l'O2C est créée et animée par l'encadrement commercial, le vendeur est en charge de la faire vivre, c'est lui qui a pour activité principale d'"aller sur le marché", pour obtenir des résultats.

#### ***2 - Connaissances (ce que le vendeur doit savoir)***

Dans le monde économique actuel, la fonction de la force de vente s'est élargie et procède à une approche très étendue. Les connaissances du vendeur, pour simplifier ses relations techniques avec le marché.

#### ***3 - Relationnel (ce que le vendeur doit être)***

Dans l'acte de vente, le vendeur, pour mettre en place et développer la relation interpersonnelle avec ses interlocuteurs

#### ***4 - Plan de Vente (ce que le vendeur doit faire)***

La vente est un véritable métier d'intelligence, dans le sens traitement de l'information. Le vendeur doit être capable de mettre en œuvre, par "assemblage", les différents éléments, dont il dispose : 1 - marketing 2 - connaissances 3 - relationnel, cet assemblage est réalisée par le plan de vente.

### 5 - Mise en œuvre (dynamique des fonctions)

La mise en œuvre a pour vertu d'être permanente et de pouvoir faire évoluer la force de vente aux rythmes et aux besoins de l'entreprise et s'applique sur les 4 fonctions précédentes.

Tableau 51 : O2C, dynamique des fonctions



1

9.1.3.2.5 Description O2C : Niveau 02

Les 5 clés de l'O2C niveau 02 se présente de suivant le schéma :

Tableau 52 : Les 5 clés de l'O2C niveau 02

<b>1 – MARKETING</b>		
<b>1.1. marché / 1.2. entreprise / 1.4. organisation / 1.3. produit / 1.5. communication</b>		
<b>2 CONNAISSANCES</b>	<b>4 PLAN DE VENTE</b>	<b>3 RELATIONNEL</b>
<b>2.1. culture et histoire de l'entreprise</b> <b>2.2. culture générale</b> <b>2.3. connaissances générales appliquées</b> <b>2.4. ouverture sur l'actualité</b>	<b>4.1. détermination des plans de vente</b> <b>4.2. prospection</b>  <b>4.3. vente</b>  <b>4.4. suivi</b>	<b>3.1. communication</b>  <b>3.2. techniques de négociation</b>  <b>3.3. psychologie et sociologie appliquées</b>  <b>3.4. techniques professionnelles spécifiques</b>
<b>5 - MISE EN ŒUVRE</b>		
<b>5.1. O2C de l'entreprise / 5.2. stratégie d'assemblage et de chaînage</b> <b>5.3. qualité / 5.4. fonction animation</b>		

***1 - Marketing (espace d'évolution du vendeur)***

La fonction marketing de l'O2C est créée et animée par l'encadrement commercial, le vendeur est en charge de la faire vivre, c'est lui qui a pour activité principale d'"aller sur le marché", pour obtenir des résultats. Cette fonction de l'O2C se compose des 5 éléments suivants :

- *Marché* : ensemble des besoins exprimés ou latents.
- *Entreprise* : vocation, compétences et ressources
- *Produit* : satisfaction des besoins du marché par les compétences de l'entreprise en terme d'offre
- *Organisation* : système permettant de mettre le produit sur le marché (administrative, commerciale, logistique)
- *Communication* : externe ou interne à l'entreprise sur 3 modes : Information - Stimulation- Pédagogie.

## **2 - Connaissances (ce que le vendeur doit savoir)**

Dans le monde économique actuel, la fonction de la force de vente s'est élargie et procède à une approche très étendue. Les connaissances du vendeur, pour simplifier ses relations techniques avec le marché, portent sur les 4 éléments suivants :

- 2.1 - *Culture et histoire de l'entreprise* : patrimoine, vocabulaire, rites et usages de l'entreprise
- 2.2 - *Culture générale* : langue, mathématiques, documentation
- 2.3 - *Connaissances générales appliquées* : droit appliqué, économie, environnement, concurrence.
- 2.4 - *Ouverture sur l'activité* : générale du marché sur l'entreprise, appliquée aux marchés et aux compétences de l'entreprise.

## **3 - Relationnel (ce que le vendeur doit être)**

Dans l'acte de vente, le vendeur, pour mettre en place et développer la relation interpersonnelle avec ses interlocuteurs, utilise plusieurs techniques relationnelles :

- 3.1. *Communication* : de face à face, de groupe, écoute active...
- 3.2. *Techniques de négociation* : questions, argumentation, objection, prix....
- 3.3. *Psychologie et sociologie appliquées* : motivation, PNL, morphopsychologie...
- 3.4. *Techniques professionnelles spécifiques* : téléphone, marketing direct, vente sur stand...

Ces compétences de base apportent au vendeur une grande capacité de traitement des différentes situations de vente rencontrées.

## **4 - Plan de Vente (ce que le vendeur doit faire)**

La vente est un véritable métier d'intelligence. Le vendeur doit être capable de mettre en œuvre, par "assemblage", les différents éléments, dont il dispose :1 - marketing 2 - connaissances 3 - relationnel, cet assemblage est réalisée par le plan de vente :

- 4.1. *Détermination des plans de vente* : pour décrire le plan de vente, en fonction du marché, de l'entreprise et de l'offre.
- 4.2. *Prospection* : pour trouver le client ou le faire venir.
- 4.3 *Vente* : pour décrire la vente depuis bonjour jusqu'à la prise de commande.
- 4.4 *Suivi* : pour décrire le suivi depuis la livraison jusqu'à la fin de l'utilisation.

Les plans de vente sont à construire en prenant en compte la nature du marché, le cycle de vente et la fonction achat. Un vendeur peut utiliser plusieurs plans de vente.

## **5 - Mise en œuvre (dynamique des fonctions)**

La mise en œuvre a pour vertu d'être permanente et de pouvoir faire évoluer la force de vente aux rythmes et aux besoins de l'entreprise et s'applique sur les 4 fonctions précédentes à l'aide des 4 éléments suivants :

- 5.1 *O2C de l'entreprise* : pour élaborer l'O2C, cet élément se caractérise en deux phases : la saisie pour comprendre l'existant et l'enrichissement pour l'améliorer.
- 5.2 *Stratégie d'assemblage et de chaînage adapté* : pour créer l'interaction entre les différentes clefs, l'assemblage apporte, dans une phase du plan de vente, plusieurs éléments des clefs de l'O2C, le chaînage construit une succession d'utilisation différents éléments des clefs de l'O2C. L'assemblage et le chaînage ont pour but d'obtenir la vente avec efficience.
- 5.3 *Qualité* : pour constater les résultats en fonction du niveau et unité de compte choisis. L'optimisation apporte la consolidation des connaissances et la mise à niveau.
- 5.4 *Fonction animation* : pour définir le rôle de l'encadrement : animation, contrôle, mise en œuvre, plan de perfectionnement et développement personnel, dans le but de développer les connaissances et les compétences des collaborateurs.

### 9.1.3.2.6 Bénéfices

La démarche O2C peut être utilisée par les acteurs de la culture commerciale de l'entreprise.

*Par l'encadrement* : il a pour tâche principale de faire vivre les 5 clefs. Sa responsabilité consiste à :

- Déterminer les clefs : 1. marketing, 2. connaissance, 3. relationnel
- Animer la clef : 4 plan de vente
- Mettre en place la clef 5 : mise en œuvre.

L'encadrement est à la fois "le donneur de moyens" et "l'animateur du système", il transforme les connaissances en compétences.

*Par le formateur ou l'enseignant* : il développe un plan pédagogique cohérent et adapté aux besoins du vendeur dans l'accomplissement de sa mission.

*Par le vendeur ou l'étudiant* : il a la possibilité de comprendre précisément les termes de son action professionnelle.

*Par les responsables de la démarche qualité* : décrire les processus de l'action commerciale de l'entreprise pour les intégrer dans le cadre du management de la qualité.

La compétence commerciale de l'entreprise repose sur la maîtrise de cinq clefs :

- 1 – Marketing
- 2 – Connaissances
- 3 – Relationnel
- 4 - Plan de vente
- 5 - Mise en œuvre.

L'assemblage des cinq clefs de l'Organisation de la Culture Commerciale concourt à l'excellence commerciale par l'intégration, l'enseignement, et la transmission du savoir-faire de l'entreprise.

L'Organisation de la Culture Commerciale a pour vocation de :

- Organiser les compétences que le vendeur doit posséder : 02C est un outil de référence
- Chaîner les différentes compétences du vendeur dans l'action commerciale : 02C est un outil de formation
- Contrôler la pertinence de l'action du vendeur : 02C est un outil de management
- Communiquer entre les partenaires de la fonction vente : 02C est un outil de relation.

L'assemblage des cinq clefs concourt à l'excellence commerciale pour savoir et agir.

#### 9.1.4 Phase 04 Marché / Offre

## **MARKETING DE SOI**

## **PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE**

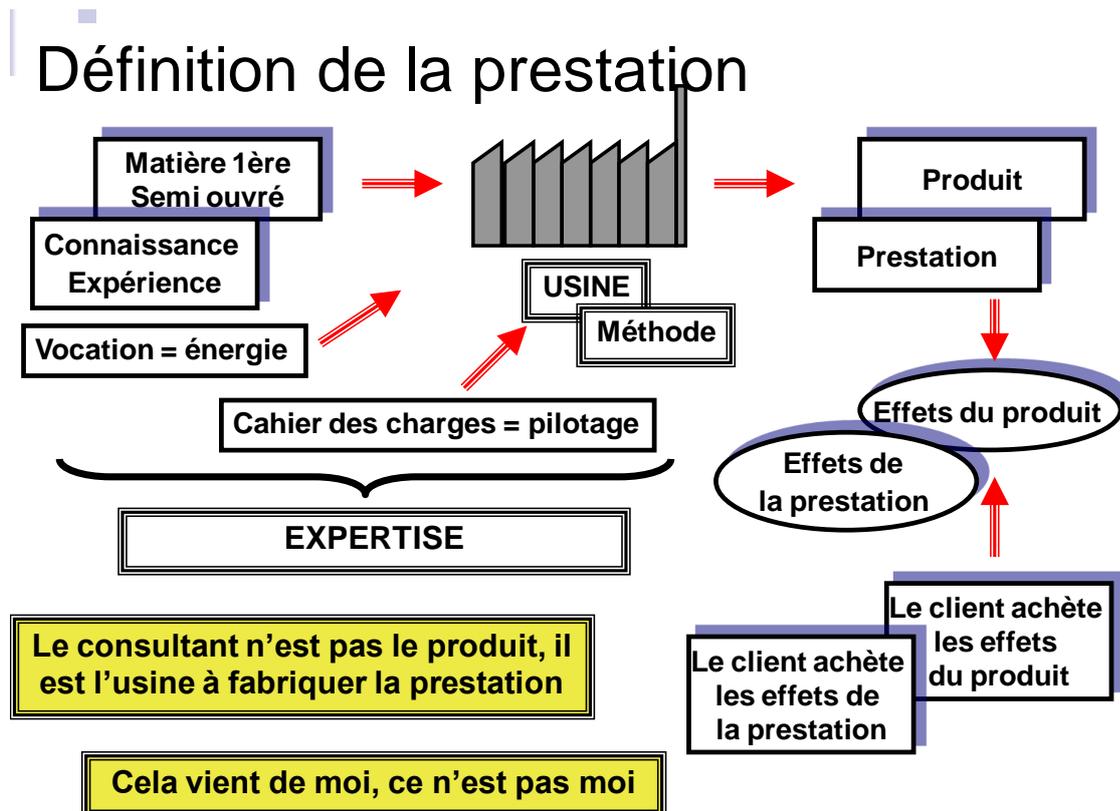
# PHASE 04 STRATÉGIE: 04.1 PLATEFORME MARKETING

## 9.1.4.1 PRESTATION DE SERVICE (OFFRE)

Ce document permet de définir la prestation de service à partir du rapport entre le marché visé et son histoire personnelle.

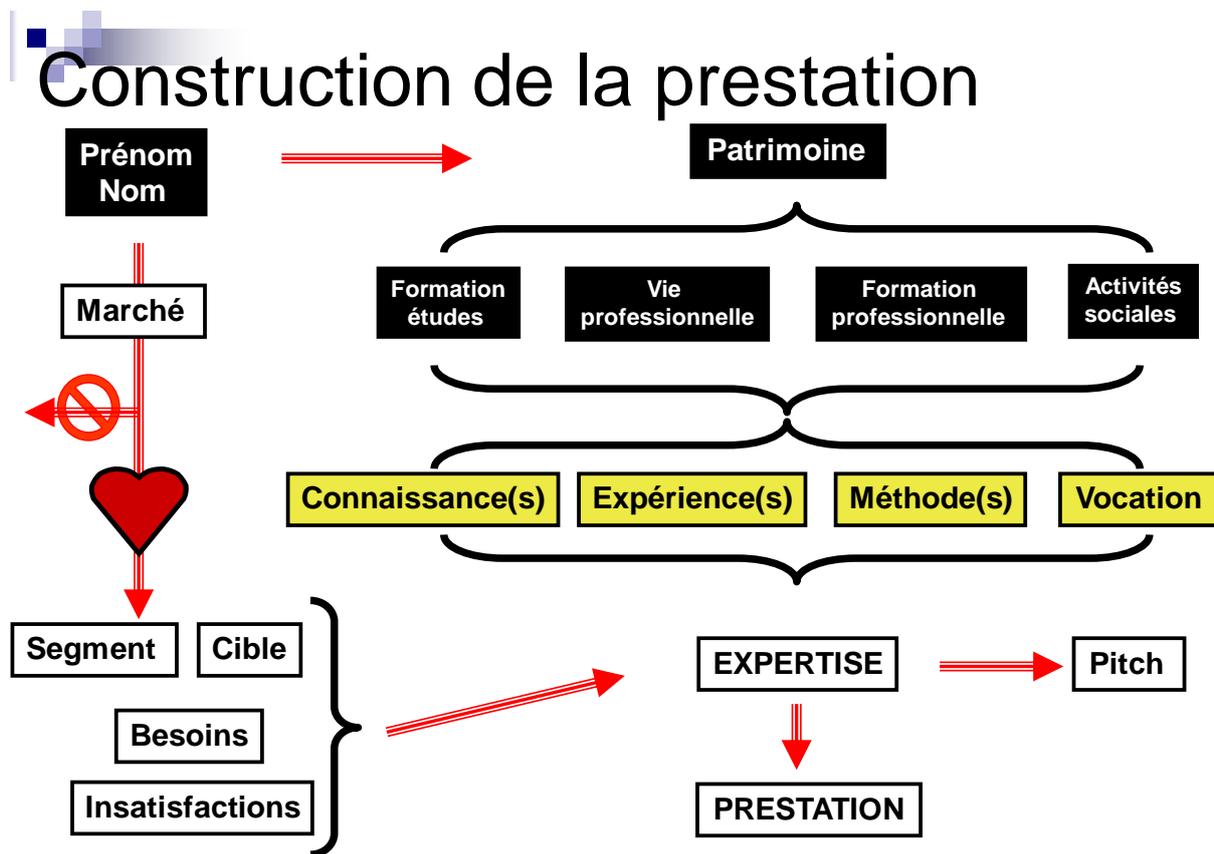
### 9.1.4.1.1 Projet – Définition de la prestation

Le projet personnel du prestataire peut utiliser différentes entrées et suivre les étapes indifféremment au choix du prestataire, mais dans tous les cas l'ensemble des paramètres du projet doit être exécuté. Il convient de se rappeler les éléments suivants :



Pour développer le projet professionnel il est possible de stimuler le résultat à partir de l'utilisation de pratique de créativité. Le projet doit être matérialisé sous la forme d'un tableau papier en suivant le schéma.

#### 9.1.4.1.2 Construction de la prestation



Machuret Jean-Jacques (MJJ) - Management - Efficience dans l'entreprise

3

L'activité de créativité peut être menée seul ou en petit groupe. Les phases à suivre et à respecter sont les suivantes :

1. Noter toutes les informations qui passent par la tête
2. Repérer les mots clefs les points les plus importants
3. Définir les mots de liaison
4. Valider la cohérence du résultat

L'utilisation de la démarche Méta-plan ou tableau papier et post-it permet une visualisation du résultat.

Schéma de présentation du projet

1. Identité : se présenter
2. Projet : le définir
3. Patrimoine : présenter les 4 points
4. Expertise : indiquer l'origine

5. Marché : définir celui que l'on n'aime pas (rencontrer) et celui que l'on aime (rencontrer) avec les besoins et les insatisfactions
6. Offre générique : présenter le principe et le contenu
7. Pitch : énoncer l'offre en résumé intrigant
8. Prestation : à l'aide du cahier des charges présenter la prestation
9. Méthode : justifier la prestation par la méthode
10. Vocation : sur le ton de confiance, présenter l'origine et l'ampleur

#### 9.1.4.1.3 Méthode d'analyse du projet

L'analyse du projet professionnel présenté par le "poster" réalisé nécessite d'aller identifier ce qui se passe "derrière le miroir" dans le but de détecter les éléments qui construisent la démarche du consultant.

#### **Les outils**

Les outils nécessaires à la méthode sont les suivants :

- Hexamètre de Quintilien
- Ecoute active
- Inférence
- Description en creux
- Posture
- Logique et ou intuition
- Suspicion
- Métaphore et ou l'analogie
- Mémoire directe et indirecte
- Reformulation
- Reformulation dirigée : "je parle sous votre contrôle"

#### **Les actions à éviter**

Il est indispensable de maîtriser la situation, pour se faire il convient d'éviter la production des faits suivants :

- Projection : projeter son profil psychologique dans l'analyse
- Refus : refuser la réalité au nom de ses idées personnelles
- Prendre note de tout ce qui est dit, il suffit de noter des points clés
- Ne pas prendre les personnes pour ce que l'on voudrait qu'elles soient mais accepter ce qu'elles sont
- Investigation : il faut limiter l'investigation, si on déstabilise la personne il est impératif de s'assurer qu'on a le temps et les moyens de la stabiliser avant de la quitter.
- Fausse inférence : déduction non validée

#### **Les phases**

Pour mener à bien la méthode il convient de se poser la question clé : « pourquoi ils disent / font cela ? » au lieu de s'arrêter à la vision de ce qui est dit ou fait.

### ***Phase 1 : Détection de l'origine***

La question à se poser est : Pourquoi dit-il cela, fait-il cela ?

Nota : il faut franchir l'apparence, il faut investiguer au delà de l'information proposée.

### ***Phase 2 : Classement***

Les informations doivent-êtré classées, organisées en utilisant les rubriques relatives à la posture

- Attitude : état d'esprit (culture, éducation, formation, croyances...)
- Comportement : apparence proposer (habitudes, origine, culture, éducation, formation...)
- Connaissances : formation initiale / professionnelle / activités sociales et familiales / expériences...
- Compétences : parcours de vie ce que la personne sait faire
- Motivation : éléments moteur les motifs qui mobilisent l'énergie (revanche, but à atteindre, démonstration pourquoi ? envers qui ?
- Valeurs : de conviction et de responsabilités

### ***Phase 3 : Approfondissement***

Les réponses peuvent être classées en 4 catégories :

- Certitude : les conclusions sont valides et vérifiées
- Déduction : l'information peut être trouvée par déduction, par le traitement des informations reçues
- Suspicion : l'information provoque une suspicion qui doit être levée
- Question : l'information doit être traitée par une ou plusieurs questions d'investigation
- Informations multiples, variées, apparemment incohérentes il faut rechercher les éléments fédérateurs qui rassemblent les informations, qui y a-t-il de commun ?

### ***Phase 4 : Conclusion***

L'objectif est d'analyser ce qui conduit la personne dans sa démarche, ne pas s'arrêter à ce que sont les gens mais trouver pourquoi ils sont comme cela ou pourquoi ils font cela.

Plusieurs types de raisons peuvent se rencontrer :

- Schéma culturel d'éducation
- Mode de pensée
- Histoire de la personne

- Contexte social et familial
- Deuil à réaliser
- Création de l'activité de consulting que l'ancien cadre aurait voulu rencontrer
- Etc.

Cette méthode permet de répondre aux besoins explicites et implicites de la personne dans l'élaboration de son projet professionnel. L'expérience démontre que souvent le projet professionnel est porté par des motifs que l'individu n'a pas encore identifiés. Les deux axes de conclusion traitent des raisons qui motivent la mise en œuvre du projet mais également des compétences de la personne. Il est donc possible d'identifier l'expérience de la transformer en expertise pour que les consultants puissent en vivre.

#### 9.1.4.2 Définition de la relation marché /offre

Ce document présente la stratégie du marketing de soi, le choix opéré de l'expertise, des clients, de l'offre et des moyens de commercialisation retenus.

#### **Marketing, définitions courantes :**

- Planifier et mettre en œuvre l'ensemble des outils permettant de vendre un produit ou un service
- Communication
- Mise en valeur d'un produit, d'un service, d'une entreprise
- Positionner un service/produit face à un besoin
- Ensemble des éléments qui permettent de vendre un produit ou un service : quoi ? à qui ? où ? à quel prix ? comment ? pourquoi ?
- L'étude de mon produit pour le mettre sur un marché
- Comprendre les attentes du client pour pouvoir y répondre
- Mise sur le marché et ciblage
- Répondre aux attentes des consommateurs
- Positionnement sur le marché
- Satisfaire les clients de manière rentable
- Adaptation optimum du produit et le l'impact de vente

Ces définitions sont à comparer à la définition suivante :

- Marketing, géronitif du verbe *to market* = être en train d'aller sur le marché.

Nota : Il est impossible de créer un besoin, mais il est toujours possible de stimuler les besoins latents.

Niveau	Caractéristiques	Nature de produit
Marché	Pour qu'un marché existe, il faut qu'il réponde à l'ensemble de ces caractéristiques :	Produit : Ensemble des lignes de produit en réponse au marché

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifiable (nom des acteurs)</li> <li>✓ Dénombrable (pouvoir compter les acteurs)</li> <li>✓ Solvable (pouvoir d'achat positif)</li> <li>✓ Besoins (exprimés ou latents)</li> </ul>	
Segment	Besoins homogènes	Ligne de produit : Ensemble de produit en réponse au segment
Cible	Besoins spécifiques	Produit d'appel : Produit à forte capacité de communication Produit phare : Produit à haute technologie

Nota : La notion de marketing est chargée de sens négatif dans l'univers intellectuel et psychoaffectif de grand nombre de personnes. Elle est opposée à la création, la personnalité la partie noble de la production.

Cette lecture est due au fait que la France n'a jamais entretenue de bon rapport avec ses activités commerciales, ce qui prime c'est l'intelligence de la production (le métier d'ingénieur est mieux apprécié que celui de vendeur). Il faut considérer que l'activité marketing porte sur les besoins du client, dans l'intérêt bien compris des interlocuteurs.

### **Vocation**

Définition (trésor informatisé de la langue française) : Vocation : Inclination, penchant impérieux qu'un individu ressent pour une profession, une activité ou un genre de vie et / ou pour une profession exigeant dévouement et désintéressement (enseignement, médecine, recherche scientifique).

Inclination : Force intérieure et naturelle qui oriente spontanément ou volontairement la personne vers un objet, un goût, un but.

La vocation a pour objectif d'apporter la preuve indirecte des éléments suivants :

- ✓ La valeur ajoutée du prestataire
- ✓ La légitimité de l'offre
- ✓ Contient la notion de travail, de goût du travail
- ✓ Engage (force) le respect
- ✓ Supprime l'idée que le prestataire a choisi son activité par défaut.

Pour démontrer la vocation, il est indispensable de décrire que l'activité qui fait l'objet de la vocation :

- ✓ Est présente depuis très longtemps (adolescence)
- ✓ A toujours été présente (étude, vie professionnelle, vie sociale, activité familiale...)

- ✓ A fait l'objet d'un héritage (valeur familiale, comportement d'un parent...)
- ✓ Est née d'une révélation (le cours d'un professeur, l'attitude d'un patron...)
- ✓ Est portée par un maître à penser (ancien professeur, patron, auteur...)
- ✓ Est transposable dans le champ de compétence dont le client a besoin.

La vocation doit être présentée au client de la façon suivante :

- ✓ Utiliser formellement le mot vocation au début et à la fin de la présentation
- ✓ Sur le ton de la confiance
- ✓ Insister sur le caractère d'implication personnelle du prestataire
- ✓ Induire directement ou indirectement qu'il s'agit d'une raison de vivre.

### Création de l'offre : banque de données

La banque de données a pour vocation de générer de l'information qui sera exploitée ultérieurement.

N°	Nom	Contenu
01	Attente du marché	Insatisfaction de la plus importante à la moins importante, exprimée dans le vocabulaire du client Valider les insatisfactions Mentionner les insatisfactions partielles Utiliser les indicateurs qui prouvent les insatisfactions
02	Réponses disponibles	Internes et / ou externes ; totales ou partielles Faire la différence entre les réponses qui apportent la conformité et l'efficacité et celles qui apportent l'efficience et l'excellence
03	Patrimoine du prestataire	Formation initiale Formation professionnelle Expérience Culture Connaissances et compétences
04	Vocation du prestataire	Définition dans le temps et dans l'espace (professionnel, social, familial) Origine et / ou révélation (maître à penser, lecture, événement, patron....) Implication personnelle, intime La présentation de la vocation induit la motivation et le goût du travail du prestataire
05	Méthode	Nombre de phases : 5, 6, 7 Nom : en français et en anglais et / ou un sigle Présentation : N° ; phase ; objectif ; contenu ; outils ; acteurs Phases rituelles : Cahier des charges ; régulation Fonction discriminante : Caractéristiques Promesse : La méthode est porteuse d'une promesse forte
06	Bénéfice	Pour l'organisation Pour les acteurs : Dirigeants, cadres, opérateurs

		Les bénéfices sont décrits en rapport direct avec les insatisfactions (cf. la phase 01) Bénéfice majeur : Efficience
07	Signature	Nom de l'organisation Devise de l'organisation (base line)
09	Intervenants	Expertise des intervenants

#### 9.1.4.3 Document

*Nota : Les indications de rédaction du présent document sont précisées en italique*

### **PRENOM NOM**

#### ***Plateforme marketing***

Maître d'œuvre		Référence document	
Contribution		Date de création	
Rédaction		Date de modification	
Version			

**Sommaire** Indiquer le sommaire (le présent document est sous mode plan avec numérotation et table des matières automatique).

**Préalable** Nota : La conduite du projet personnel du prestataire peut utiliser indifféremment les entrées et ou les étapes du présent document, au choix du prestataire, mais dans tous les cas l'ensemble des paramètres du projet doit être exécuté.

**Prestataire** *Définition du prestataire (personne physique)*

**Patrimoine** *Définir les paramètres des rubriques suivantes (ce que je suis et ce que j'ai appris).*

*Renseigner les rubriques*

<b><i>Personne physique</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Age : variable mais doit répondre à la règle de la notoriété spontanée (correspondre à l'image que se fait le client du prestataire)</i></li> <li>✓ <i>Formation initiale : grande école pas nécessaire</i></li> <li>✓ <i>Expérience professionnelle : indispensable</i></li> <li>✓ <i>Maîtrise de méthodes et de techniques : incontournable</i></li> <li>✓ <i>Culture</i></li> </ul>
---------------------------------	--

	✓ <i>Connaissances et compétences</i>
--	---------------------------------------

**Caractéristiques** Choisir dans le tableau les caractéristiques préférée, éliminer les autres en ajouter si nécessaire

Le prestataire se définit par les éléments suivants :

<b>Capacités intellectuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse, synthèse, conceptualisation, agilité mentale</li> <li>✓ Affranchi des schémas de pensées classiques</li> <li>✓ Vivacité et curiosité d'esprit</li> <li>✓ Adaptation</li> <li>✓ Perfectionnisme</li> <li>✓ Ouverture à la diversité</li> <li>✓ Maîtrise des situations complexes</li> <li>✓ Apprendre vite</li> <li>✓ Supporter et résister à la pression psychologique</li> <li>✓ Créatif</li> <li>✓ Désir d'affirmation et volonté de faire ses preuves</li> </ul>
<b>Capacités professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ecoute active</li> <li>✓ Efficience (même travail plus de résultats, même résultats moins de travail)</li> <li>✓ Excellence professionnelle (meilleures pratiques)</li> <li>✓ Rigueur, capacité de travail</li> <li>✓ Esprit d'entreprise, sens de l'opérationnel</li> <li>✓ Esprit d'équipe, travailler en équipe, encadrer une équipe</li> <li>✓ Générateur et capacité à développer l'enthousiasme</li> <li>✓ Conduite de projet</li> <li>✓ Spécialiste, expert dans un secteur ou une discipline</li> <li>✓ Ténacité dans le travail et les engagements</li> <li>✓ Pédagogue</li> </ul>
<b>Profil de personnalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de projection (au sens psychologique, se projeter dans la situation du client)</li> <li>✓ Diplomatie et savoir-vivre (rester à sa place)</li> <li>✓ Patience et persévérance</li> <li>✓ Faire preuve de motivation, d'autonomie, de dynamisme</li> <li>✓ Rigueur morale, déontologie, honnêteté intellectuelle, éthique</li> <li>✓ Solidarité, tolérance</li> <li>✓ Qualités relationnelles, ethnocentriques</li> <li>✓ Conduite pour atteindre ses objectifs</li> <li>✓ Esprit d'initiative, de décision</li> <li>✓ Avoir le goût du pouvoir dans le sens faire autorité sans arrogance</li> <li>✓ Vouloir influencer son avenir</li> <li>✓ Ouverture d'esprit</li> </ul>

**Vocation** Définition dans le temps et dans l'espace (professionnel, social, familial).

Origine et ou révélation (maître à pensée, lecture, événement, patron....).

Implication personnelle, intime.

Nota : La présentation de la vocation induit la motivation et le goût du travail du prestataire.

Rédiger le contenu de cette rubrique

**Mission** La mission définie les activités que le prestataire mène face au client

Choisir et décrire le type de prestation (référentiels officiels : Rome, AFNOR, convention collective...)

**Nature** Choisir dans le tableau les caractéristiques préférées et éliminer les autres

<b>Relation avec le client</b>	<b>Prestation du prestataire</b>	<b>Obligations du prestataire</b>
--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

<i>Aide, assistance...</i>	<i>Diagnostic</i>	<i>Obligation de moyens et ou de résultats définis dans le cadre du cahier des charges avec les indicateurs correspondants.</i>
<i>Délégation, exécution</i>	<i>Audit</i>	
<i>Coproduction</i>	<i>Résolution de problème</i>	
<i>Transfert de savoir-faire</i>	<i>Production</i>	
	<i>Information</i>	
	<i>Formation</i>	

**Définition et origine** *D'après Alain Bercovitz*

Choisir dans le tableau les caractéristiques préférées et éliminer les autres :

- ✓ *Prestation de service qui consiste pour un prestataire (fournisseur) à traiter une situation définie chez le client.*
- ✓ *Action, qui permet d'obtenir le résultat attendu (défini par un cahier des charges) par l'action conjointe (servuction) du prestataire (qui maîtrise des techniques) et du client.*
- ✓ *Relation, échange (économique, cognitif, affectif, psychologique...) entre un prestataire et un client ou entre un système intervenant et un système client.*
- ✓ *Mise en relation de problème, difficulté, situation à traiter, à résoudre, à surmonter...du client avec des méthodes, outils, techniques, expertise, expériences... du prestataire.*
- ✓ *Le client se déclare :*
  - *Ignorant, incompetent, en difficulté, incapable de traiter la situation qui lui pose des difficultés...*
  - *Avoir besoin d'aide, d'assistance, d'information, de formation, de soutien...*
  - *Souhaiter recevoir des directives, des informations, des méthodes, des techniques, des idées, un accompagnement à la réflexion, un soutien psychoaffectif...*
  - *Objectif(s) résultats à obtenir*

**Marché** *Le marché est caractérisé par l'ensemble des besoins (latents et/ou explicites), le pouvoir d'achat et la vitesse de règlement. Il se découpe en segment (besoins homogènes), cible ensemble particulier de besoins spécifiques ainsi que les réponses existantes.*

**Type de marché** *Renseigner la rubrique Identifier le ou les marchés sur lesquels je souhaite intervenir et ceux sur lesquels je ne souhaite pas intervenir en répondant aux questions :*

- *Qui ai-je envie de fréquenter ?*
  - *Qui n'ai-je pas envie de fréquenter,*
- en fonction de la démarche marketing de sa culture et ou de ses goûts personnels.*

**Définition** *Définir les marchés*

- *Besoins*
- *Pouvoir d'achat*

- *Vitesse de règlement (paiement de la facture)*

**Réponses** Définir les réponses aux besoins du marché :

- *Internes et ou externe à l'entreprise*
- *Qualité des réponses (totales, partielles, nulles).*

*Faire la différence entre les réponses qui apportent la conformité et l'efficacité et celles qui apportent l'efficience et l'excellence.*

**Analyse** Connaître et comprendre : *Le marché et les réponses de la concurrence*

- *Les acteurs*
- *Les cibles prioritaires*
- *Les tendances*
- *Les insatisfactions de la plus importante à la moins importante, exprimées dans le vocabulaire du client.*

*Valider les insatisfactions totales et/ou partielles.*

*Utiliser les indicateurs qui prouvent les insatisfactions.*

**Offre générique** Définir son offre générique, en réponse aux besoins, au pouvoir d'achat et à l'absence de réponse.

**Problème du marché, du client** Définir le problème du marché, du client dont la réponse, le traitement est proposée par l'offre générique.

**Pitch thème général** D'après Wikipédia En anglais, le mot *pitch* employé comme nom commun peut avoir les significations suivantes : Nom commun : pitch (pluriel pitches) : « *Synthèse d'une histoire d'une œuvre de fiction en une phrase, ou un petit paragraphe destiné à faire comprendre en quelques mots de l'intérêt d'une histoire.* »

Autres sens :

- Sève, résine.
- Poix, brai.
- Lancer (au baseball).
- Terrain (de cricket, soccer, rugby, camping, etc.).
- Géométrie : pas, écartement, angle vertical, entre 0° et 90°,
- Inclinaison, angle, pente.
- Marine : tangage.
- Musique : ton, diapason, DJ modification de la vitesse d'une musique.
- Familier : boniment, baratin.
- Géologie : Angle mesuré entre la direction d'un plan et une droite.
- Imagerie médicale : facteur d'avancement de la table dans un scanner.
- Informatique pas de perçage est la distance entre les trois éléments de phosphore (rouge, vert et bleu) constituant un point de l'écran.
- Petite brioche de poche fourrée au chocolat ou à la confiture, fabriquée par brioche Pasquier.

Verbe : to pitch transitif

- Baseball : Lancer, jeter une balle.
- Familier : Lancer (un produit), promouvoir

- Monter : une tente par exemple.
- Poser, placer sa voix.

Exemples :

- Opéra : le ténor veut séduire la soprano et le baryton s’y oppose
- Bateau : les deux jours les plus agréables pour un propriétaire : "le jour de l’achat et le jour de la vente."
- Le nord de la France : tu pleurs deux fois quand tu arrives et quand tu pars
- Voile : le moyen le plus lent, le plus humide, le plus inconfortable, le plus humide pour aller d’un point où l’on ne fait rien à un autre où l’on n’a rien à y faire.
- Golfe : merveilleuse promenade gâchée par une petite balle blanche.
- Football : inventé par les anglais et à la fin ce sont les allemands qui gagnent.
- Rugby et Football : le rugby est un jeu de gentlemen joué par des gentlemen, le football c’est le contraire
- Panse de brebis farcie : au début tu penses que c’est de la bouse de vache et après tu regrettes que cela n’en soit pas.
- Bonne réception
  - Ma cavalière aussi vivante que le fromage
  - Le gigot aussi chaud que le champagne
  - Le sorbet aussi froid que la maîtresse de maison
- Le bridge : tu jettes une carte ton partenaire est furieux et tes adversaires rigolent.

*En une ou deux phrases, définir le concept, l’idée générale de l’offre générique.*

**Méthode Nom :** *En français et en anglais et / ou un sigle*

*Nombre de phases : 5, 6, 7*

*Phases rituelles : cahier des charges ; régulation*

*Fonction discriminante : Caractéristiques dont ne dispose pas la concurrence*

*Promesse : La méthode est porteuse d’une promesse forte (ex : savoir pour agir).*

<b>NOM :</b>					
<b>N°</b>	<b>Phase</b>	<b>Objectif</b>	<b>Contenu</b>	<b>Outils</b>	<b>Acteur</b>
<b>01</b>					
<b>02</b>					
<b>03</b>					
<b>04</b>					
<b>05</b>					
<b>PROMESSE :</b>					

**Intervenants** Liste des intervenants

**Exemples de réalisations antérieures** Liste des interventions antérieures, semblable et ou similaire à l'offre de prestation proposée. Les clients ne doivent pas être nommés, le secteur est indiqué exemple : Automobiles et non Renault.

**Bénéfices** Définir la liste des bénéfiques du client.

<b>BENEFICIAIRES</b>	<b>BENEFICES</b>
<b>Opérateurs, collaborateurs</b>	
<b>Encadrement</b>	
<b>Dirigeants</b>	
<b>Organisation</b>	
<b>TOUS</b>	<p style="text-align: center;">Efficience :Même travail plus de résultats Même résultat moins de travail</p>

**Signature** Définir le nom de l'organisation du prestataire ou du nom commercial qui porte l'action.

**Intervenant** Décrire l'expertise du ou des intervenants.

**Prospection** Définir la cible, aller vers ou faire venir et se préparer.

**Stratégie** Définir la stratégie du prestataire en fonction des éléments recueillis dans la phase marketing, définir son action commerciale, son style de vente.

**Ciblage** Définition des segments, des cibles et des priorités. Définir les lignes de produits, les produits d'appel, les produits phare.

**Approche** Qualifier la cible et obtenir un rendez-vous. Mener une approche par relation, mailing, salon professionnel, client, prospect...

**Préparation du contact** Avoir toutes les informations et les documents pour assurer le contact : Connaissance du prospect Préparation des produits.

**Structure juridique** Choisir la structure juridique

- Profession libérale
- Salarié en portage
- Eurl, Sarl, SAS, SA
- Association...

par l'utilisation des référentiels légaux.

**Business plan** Calculer la viabilité économique de la plateforme marketing

- Ressources
- Dépenses

- *Investissements...*

*La démarche BBZ Budget Base Zéro permet de valider le business plan.*

**Décision** *A partir de la liste des paramètres définissant le projet, il faut valider la plateforme marketing.*

9.1.4.4 Annexe Le 4 pages

#### **4 Pages Théorie**

- **Page 01** : Accroche à partir d'une situation présentant un problème pour le marché.  
Nota : pas d'autres indications
- **Page 02** : Pitch, nom et description de la méthode
- **Page 03** : Description des acteurs et des exemples de mise en œuvre, par secteur d'intervention sans citer de nom de client.
- **Page 04** : Bénéfices, liste des avantages pour le client par acteur, par secteur.  
Bénéfice très important et général pour le client. Nom et adresse du prestataire

#### **4 pages exemple : Agence Pédagogique**

---



---

## VOUS SOUHAITEZ, MODIFIER LE COMPORTEMENT DE VOS COLLABORATEURS !

---



---

Aujourd'hui, pour atteindre cet objectif, il existe 4 familles de possibilités

- *La formation sur catalogue*
- *La formation sur mesure*
- *Les formateurs indépendants*
- *La formation intégrée.*

Ces différentes pratiques couvrent plus ou moins votre situation pour atteindre vos objectifs

***Une solution est possible...***

### **LA DEMARCHE SYSTEMIQUE « AGENCE PEDAGOGIQUE »**

**“Pour vous, nous pouvons obtenir la modification du comportement de vos collaborateurs, quel que soit le message”**

par la mise en œuvre de la démarche systémique « Agence Pédagogique » :

- La méthode de travail
- Les intervenants
- Le catalogue des compétences.

### **La méthode de travail « Agence Pédagogique » (en 6 phases)**

- |  |  |
|--|--|
| <b>1. Cahier des charges commanditaire</b><br>(expression de la demande) | Ce cahier des charges est défini par le commanditaire avec l'assistance éventuelle de l'Agence Pédagogique, conformément aux normes AFNOR sur la formation professionnelle   |
| <b>2. Stratégie pédagogique</b><br>(offres(s))                           | En fonction du cahier des charges commanditaire l'Agence Pédagogique développe sa stratégie pédagogique et conçoit l'offre conformément aux normes AFNOR   |
| <b>3. Pédagogie Mix</b><br>(matérialisation de la stratégie pédagogique) | La Pédagogie Mix consiste à matérialiser le message<br>Les supports de formation sont créés par l'application de la Pédagogie Mix en fonction du message et du profil de la cible  |
| <b>4. Plan de formation</b><br>(organisation de l'action dans le temps)  | Le plan de formation est construit en respectant les contraintes du commanditaire :<br>calendrier et lieu de réunion, choix des intervenants, etc.   |
| <b>5. Action de formation</b><br>(déroulement)                           | L'Agence Pédagogique, seule (et/ou avec le commanditaire) assure l'animation de l'action de formation  |
| <b>6. Régulation</b><br>(contrôle qualité)                               | Le principe de régulation contient les notions de contrôle et d'actions correctrices. L'Agence Pédagogique et le commanditaire vérifient le respect des objectifs et assurent les ajustements nécessaires, la définition des actions futures et le suivi |

### **Les intervenants (en 3 familles)**

La démarche systémique « Agence Pédagogique » supprime l'inconvénient de trouver la perle rare (la multi compétence : expert et formateur). Elle crée les conditions de travail garantissant les possibilités de traitement de tous les messages pour toutes les populations par la séparation des trois fonctions.

**Directeur de clientèle** (expert du client)      Compétent sur la situation du client, il est responsable de l'exécution de la mission. Il réalise les phases 1 : cahier des charges commanditaire et 6 : contrôle et suivi Il réalise les relations contractuelles entre l'Agence Pédagogique et le commanditaire.

**Maître d'œuvre** Compétent en ingénierie pédagogique, il réalise les phases :  
(expert en pédagogie) 2 : stratégie pédagogique et 4 : plan de formation  
Il apporte la valeur ajoutée de la démarche pédagogique.

**Réalisateurs** Choisis en fonction de leur spécialité, ils réalisent les phases :  
(compétent pour matérialiser) 3 : pédagogie mix et 5 : action de formation  
Ils matérialisent l'action.

### Le catalogue des compétences

Le catalogue des compétences se caractérise par des moyens pédagogiques, des domaines de compétences, des thèmes d'expertises et des exemples d'applications.

La fonction Agence Pédagogique	C'est le management de la fonction Agence Pédagogique et des Acteurs de l'action de formation
Moyens pédagogiques spécifiques	Exemple : pédagogie « cerveau total »
Domaines de compétence	Exemple : la vente
Thèmes d'expertise	Exemple : la démarche qualité dans les services
Exemples d'applications	<b>Les vôtres.....</b>

### Apports pour l'entreprise:

- Prise en compte des contraintes
- Respect du message
- Application d'une méthodologie d'intervention rigoureuse
- Utilisation optimale des nouveaux médias
- Indépendance de choix des moyens
- Adéquation avec le budget de l'entreprise
- Développement de la communication pédagogique dans l'entreprise
- Engagement des participants
- Contrôle du niveau de compréhension du message
- Régulation et suivi des actions
- Obtention de la modification de comportement des collaborateurs pour faire face à la crise, la concurrence, la conjoncture, aux obligations de la démarche qualité, etc.
- Développement de *l'efficience\** des acteurs de l'entreprise

\* *Efficience* = anglicisme qui signifie rendement :

*pour un même effort plus de résultat  
pour un même résultat moins d'effort.*

**L'Agence Pédagogique est le partenaire, durable dans le temps,  
pour les actions de formation de l'entreprise :**

- **Étude et analyse des situations** (cahier des charges, besoins explicites et implicites)
- **Conseil en pédagogie** (stratégie)
- **Création et réalisation** (ingénierie)
- **Animation** (formation)
- **Régulation des actions qualité** (diagnostic, audit, actions correctrices).

**Un concept simple et rigoureux, qui garantit au commanditaire une démarche centrée sur sa réalité.**

## *Savoir pour agir*

### 9.1.4.5 Cahier des Charges

#### **Situation**

Le Directeur de clientèle doit obtenir le cahier des charges du client. Un cahier des charges est un document contractuel qui, à la fin de la négociation entre le commanditaire de l'action et le prestataire, devient l'élément de référence pour toute la réalisation de l'intervention. Le document est distinct de la convention de stage, du devis, de la fiche de stage ou du dossier pédagogique. Le cahier des charges est toujours réalisé par le client sous sa seule responsabilité, même si, pour ce faire, il se fait assister par le prestataire.

Cette fiche fournit une liste des informations à transmettre aux organismes de formation pour les demandes de formation, dont le volume et l'adaptation aux besoins de l'entreprise cliente sont tels qu'ils ne peuvent pas être satisfaits par des actions de formation standard.

Conforme à la Norme **AFNOR NF X 50-756** : - Formation professionnelle

Demande de formation - Cahier des charges de la demande.

#### **Méthode**

**Préalable** Le cahier des charges est toujours réalisé par le client sous sa seule responsabilité, même si pour se faire, il se fait assister par le fournisseur. Une action de formation se caractérise par 5 éléments :

- Une population cible, dite : **les apprenants**
- Le point d'entrée (situation de départ), dit : **le point A**

- Le point de sortie (situation d'arrivée), dit : **le point B**
- La nature du contenu de l'action de formation, dite : **le message**
- Un processus, dit : **la stratégie pédagogique**.

L'action de formation peut donc se décrire comme étant un dispositif, utilisant un ou des modes pédagogiques, nécessaire et suffisant pour emmener des apprenants d'un point A à un point B en fonction d'un message.

### **Rédaction**

- **Hypothèse 1** Le client est compétent et capable de rédiger, lui-même et seul, le cahier des charges. Cette situation est rare. Il suffit pour le Directeur de Clientèle de traiter la situation à partir du cahier des charges fourni.
- **Hypothèse 2 :** Le client ne sait pas élaborer le cahier des charges. Le Directeur de Clientèle doit prendre en charge son élaboration en respectant les phases suivantes :

N°	NOM	CONTENU
1	<b>Prise de note</b>	Noter le vocabulaire du client sans interprétation Hypothèse 1 : conversation libre Hypothèse 2 : entretien dirigé en utilisant le modèle de cahier des charges simplifié
2	<b>Rédaction</b>	Renseigner les rubriques du cahier des charges en respectant le vocabulaire du client
3	<b>Validation</b>	Transmettre au client le cahier des charges pour vérification, validation et accord Retour en phase 2 ou passage en phase 3
4	<b>Revue de contrat</b>	Analyse du cahier des charges par le Maître d'Œuvre pour décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande de modification (retour en phase 3)</li> <li>• Acceptation</li> <li>• Refus</li> </ul>

### **Contenu**

Nom	
Adresse	
Interlocuteur	Nom, Prénom : Fonction : Rôle dans le projet :

Type de la demande	Formation Conseil
Les apprenants	Qui est concerné par l'action envisagée ? Type de population ? Niveau ? Fonction ?
Habitudes pédagogiques	Ce qu'ils savent Comment l'ont-ils appris et sous quelle forme ?
Le point A (point de départ)	Quelle est la situation insatisfaisante à traiter et pourquoi ? Analyse de la situation : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?
Le point B (point d'arrivée)  L'écart entre le point A et le point B décrit le chemin à parcourir	Quels sont les résultats à obtenir ? Pour vous, qu'est-ce qui vous fera dire que l'action de formation a réussi ? Que voulez-vous que les apprenants arrêtent de faire et fassent à la place ?
Le message (contenu de l'action de formation)	Quel est le message à délivrer (nature, contenu et origine) ?

L'origine du message est à prendre en compte sous ses aspects techniques (codage pour transmission) et légaux (à qui appartiennent les droits d'utilisation et de reproduction), afin de pouvoir l'exploiter dans le cadre de l'action de formation, exemples d'origines :

- **Message propre au commanditaire** : Savoir-faire, démarche, vocabulaire, organisation, projet d'entreprise, etc.
- **Référentiel officiel** : Plan comptable révisé de 1982, démarche qualité ISO 9000, langues, législation, logiciels, etc.
- **Expertise d'un consultant** : Expérience professionnelle, maîtrise d'un savoir-faire ou d'une démarche, travaux personnels, etc.

- **Démarche reconnue** : Analyse transactionnelle, poka-yoke, kaban, flux tendu, analyse de la valeur, etc.
- **Tradition orale du commanditaire** : Action de vente, organisation, définition de fonction, etc.
- **Message à créer** : Nouvelle situation, sans référence, benchmarking, programmes spécifiques d'informatique, innovation technologique, etc.

Attentes particulières du client	Période de réalisation : Date et délais de retour de l'offre : Nombre d'organismes sollicités : Processus de sélection des organismes :
Budget	Montant prévisible et nombre de jours de disponibilité de la cible :
Evaluation	Indicateurs, résultats opérationnels attendus, mode d'évaluation :

Fonction Achat	Nom et ou fonction	Valeur d'usage
Utilisateur		
Décideur		
Finance		
Influence		
Prescripteur		

### Outils

- Écoute active
- Prise de note
- Principe de Quintilien
- Cahier des charges simplifié.

### Bases normatives

- *Norme NF X50-750* - Formation professionnelle - Terminologie.
- *Norme NF X50-761* - Formation professionnelle - Organisme de formation - Service et prestation de service.
- *Norme NF X50-755* - Formation professionnelle - Demande de formation - Méthode d'élaboration des projets de formation.
- *Norme NF X50-756* - Formation professionnelle - Demande de formation - Cahier des charges de la demande.
- *Norme NF EN ISO 8402* - Management de la Qualité et assurance de la Qualité - Vocabulaire (indice de classement : X50-120).
- *Norme NF X50-749* - Formation et Développement des Ressources Humaines - Formation Professionnelle - Démarche de normalisation.
- *Norme NF X50-750.2* - Formation Professionnelle - Partie 2 - Terminologie.
- *Norme NF X50-760* - Formation Professionnelle - Organisme de Formation - Informations relatives à l'offre.

**Théories** Principe de Mac Lean sur la théorie du territoire due au cerveau reptilien :

Etude de Nicolas Guéguen « 100 petites expériences en psychologie du consommateur » (éditeur : Dunod) : chapitre 4 n° 17, page 64 : Pourquoi acceptez-vous certaines choses, alors que vous avez le sentiment que vous pouvez les refuser ? Evocation sémantique de la liberté et comportement d'achat.

### 9.1.5 Phase 05 Posture

La posture est l'instrument qui permet de dessiner ce que nous proposons à nos interlocuteurs. Les paramètres définissent précisément ce que nous sommes dans le cadre de l'obtention. Elle apporte une solution à la question : comment construire l'image dont l'interlocuteur a besoin ? La posture se construit à l'aide des paramètres suivants : attitude – comportement – connaissances – compétences – motivation – valeurs.

Cette méthode a pour objectifs de définir et/ou de valider :

- sa propre conformité aux exigences d'une fonction et/ou d'une activité ;
- ses interlocuteurs : collaborateurs, clients, fournisseurs... Pour comprendre qui ils sont dans l'exercice de leur fonction et/ou activité ;
- son activité professionnelle, ce qui est attendu dans une circonstance déterminée.

D'après :

- Le référentiel ICPF & PSI ;
- *Trésor informatisé de la langue française.*

Rappel des éléments de la posture<sup>162</sup> :

- attitude : état d'esprit, penser comme un manager, évoluer de la pensée de l'expert (égoïste), du leader (égoïste) à celle de manager (altruiste) ;
- comportement : savoir être, avoir l'image attendue par l'organisation ;
- connaissance : savoir, un peu de travail apporte l'information nécessaire ;
- compétences : savoir-faire, l'habitude de l'utilisation des techniques démontre son aisance ;
- motivation : élément moteur, le plaisir de l'obtention du résultat apporte la satisfaction de la réussite ;

---

<sup>162</sup> ICPF & PSI référentiel de certification.

- valeurs : responsabilité de ce qui est lié à sa fonction et conviction, ce qui est relatif à ses croyances personnelles.

Dans le cadre de cette méthode les définitions mentionnées s'appliquent, ce choix arbitraire a pour but de fixer le périmètre de chaque terme.

Tableau 53 : La posture selon ICPF&PSI

<b>Posture</b>		
Perception globale de l'individu		
<b>Caractéristique</b>	<b>Définition à appliquer</b> Objectif	<b>Instruments</b>
<b>Attitude</b>	État d'esprit, schéma mental. Se centrer sur l'autre. Créer de la valeur. Être plus système que le système lui-même.	Le moi, la fonction, le rôle. Gaston Berger ; typologie de Jung ; Profil Herrmann ; mental de la fonction. Danger vouloir se mettre à la place de l'autre. Profil social : <ul style="list-style-type: none"> <li>• générationnel ;</li> <li>• catégorie socioprofessionnelle ;</li> <li>• style de vie ;</li> <li>• socioculturel (lié à l'éducation, la formation).</li> </ul>
<b>Comportement</b>	Façon d'être, partie visible, perceptible, c'est la conséquence de l'attitude. Se mettre dans l'état d'esprit, présenter la crédibilité due à l'image que l'interlocuteur se fait de vous.	Image de soi perçue par les autres. Codes. Protocole. Crédibilité spontanée.
<b>Connaissances</b>	Savoir. Connaître les méthodes, les théories, les concepts	De soi. Culture générale. Culture d'entreprise.

	ou savoir trouver l'information. Savoir gérer son incompétence.	Culture professionnelle (expertise). Méthode (mode opératoire) : résolution de problème, et non modèle (action à reproduire).
<b>Compétences</b>	Savoir-faire. Faire preuve de méthodologie. Être capable de gérer son incompétence.	Expérience, expertise, entraînement. Gérer son incompétence. Méthodologie (mise en œuvre, science d'application des méthodes), tour de main, dextérité sur les techniques, les instruments.
<b>Motivation</b>	Moteur.  Aller vers l'accomplissement.	Vocation plutôt que passion et conviction. Abraham Maslow, Frédéric Herzberg. Attention à ne pas motiver sur les incompétences.
<b>Valeurs, éthique</b>	De conviction. De responsabilité. Créer la valeur.	Max Weber <sup>163</sup> . Règlement ; législation, croyance : déontologie. Arbitrage par l'éthique.

### **Le moi, la fonction, le rôle, pour changer de posture**

Pour changer de posture en évitant de générer du stress négatif, il convient de différencier les trois axes de l'activité de l'individu : le moi, la fonction, le rôle (Machuret<sup>164</sup>) :

- **le moi** : c'est la personnalité, l'individu, les motivations et l'attitude personnelle. Dans ce triptyque, c'est la partie la plus stable, la plus constante. Il faut beaucoup de travail sur soi ou des chocs traumatiques pour faire évoluer la personnalité ;
- **la fonction** : c'est l'activité, ce qui doit être fait. Le référentiel de la fonction est défini par un texte ou par la tradition orale :

<sup>163</sup> Max WEBER, *Le savant et le politique*, Paris : Plon, 10/18, 1995.

« Il est indispensable que nous nous rendions clairement compte du fait suivant : toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées. Elle peut s'orienter selon l'éthique de la responsabilité [verantwortungsethisch] ou selon l'éthique de la conviction [gesinnungsethisch]. Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. »

<sup>164</sup> J.-J. Machuret, *Stressator*.

- **exemples** : La partition pour un musicien, le texte pour un acteur de théâtre, le script ou le scénario pour un acteur de cinéma, la tradition populaire pour des contes, la musique folklorique ou la définition de fonctions (les modes opérationnels) pour des collaborateurs d'entreprise,
- plusieurs fonctions cohabitent chez un individu :
  - fonctions professionnelles : le métier, l'activité,
  - fonctions sociales : citoyen/consommateur,
  - fonctions familiales : père/mère/frère/sœur...,
  - fonctions intimes : relatif à l'affectivité, à la psychologie profonde ;
- **le rôle** : c'est la façon dont la fonction est réalisée :
  - **exemples** : les indications du rôle sont fournies par :
    - le chef d'orchestre pour le musicien,
    - le metteur en scène pour l'acteur,
    - l'encadrement pour le collaborateur,
    - la tradition ou la révolte pour les fonctions sociales, familiales ou intimes,
  - si le rôle correspond au moi, il s'agit d'un emploi, comme il est dit au théâtre ou au cinéma et de contre-emploi, dans le cas d'un décalage entre le moi et le rôle.

**Mise en œuvre** : deux possibilités s'offrent à chaque personne :

- **mélanger le moi, la fonction et le rôle, soit VIVRE la situation, être impliqué (acteur)** : c'est le cas des acteurs qui n'arrivent pas à quitter leur rôle ; Albert Dieudonné pour le rôle de Napoléon d'Abel Gance, en 1927, Johnny Weissmuller pour Tarzan, Serge Lama, qui a mis deux ans pour « quitter » le personnage de Napoléon et Bela Lugosi qui, à force de jouer Dracula, dort chez lui dans un cercueil. Dans ce cas, s'il y a un écart entre l'attente et le vécu, le risque de stress est très important ;
- **séparer le moi, la fonction et le rôle, soit EXECUTER la situation, être concerné (comédien)** : c'est créer une distance pour se protéger, exemples : les employés des pompes funèbres, les danseurs et les danseuses nus des cabarets, les infirmières pour les soins palliatifs des patients en fin de vie, les travailleurs sociaux, les pompiers durant une intervention, etc. Dans ce cas, le risque de stress est limité.

**Nota** : chacun est absolument libre de faire ce qu'il souhaite.

Cette pratique permet de passer du mauvais au bon stress.

## La progression de l'apprentissage

Le cheminement de la progression de l'apprentissage passe par les étapes suivantes

Tableau 54 : Progression de l'apprentissage

PHASE	CONTENU
1	Présentation des instruments par le formateur consultant ou l'encadrement.
2	Phase de rejet des participants : les stratégies de participation engendrent des effets logiques et naturels chez les participants, les phases se succèdent sous l'influence du cadre et/ou du formateur. SITUATION → REJET → FORME → FOND
3	Exercices de compréhension et d'appropriation.
4	Décision : vouloir le changement (vraiment).
5	Essai d'application sur le terrain (un geste par jour, trois jours par semaine).
6	Évolution : 1. Constat de non emploi par les autres. 2. Constat de non emploi par soi-même (après). 3. Constat de non emploi par soi-même (pendant). 4. Anticipation, constat de non emploi par soi-même (avant).
7	Intégration progressive vers l'automatisme.

### 9.1.6 Phase 06 Eloquence / rhétorique :

#### 9.1.6.1 Le Discours rhétorique instrument de l'éloquence

L'obtention de l'accord constitue un des multiples domaines d'application de la rhétorique, car elle apporte, (tout) à la fois, l'opportunité de mieux structurer son discours, et de le

« doper » grâce à un grand nombre de formules. Ces formules agissent sur l'impact du discours et confortent la qualité de l'argumentation et de la persuasion.

Dans l'Antiquité, il existait trois formes de discours qui, chacune, ont leurs propres règles et caractéristiques.

### Les trois types de discours rhétorique :

Discours	Finalité	Critère	Forme d'argumentation
Judiciaire	Accuser ou défendre devant un tribunal	Le juste	L'enthymème
Délibératif	Conseiller les membres d'une assemblée politique	L'utile à la cité	L'exemple
Épidictique	Faire l'éloge devant un grand public	Le beau	L'amplification

**Le discours judiciaire**, le discours d'obtenance<sup>©</sup> moderne recouvre une partie des caractéristiques propres au discours judiciaire antique.

À chaque fois qu'il convient de défendre sa proposition, sa demande, le critère d'appréciation n'est pas le juste (dans le sens de la justice), mais la qualité de la proposition, sa pertinence, le « juste prix » (ce que doit payer celui qui donne son accord dans le sens du prix justifié).

Le principe de base de l'argumentation, dans le discours judiciaire repose sur l'enthymème qui est une déduction. Dans le discours d'obtenance, l'argumentation devient très technique, tout l'enjeu étant de faire coïncider les caractéristiques techniques de la demande avec la valeur d'usage, le système de valeur de l'interlocuteur.

**Le discours délibératif**, là encore, le discours d'obtenance moderne emprunte certains ressorts spécifiques au discours délibératif antique : le demandeur doit donc être en capacité de convaincre, d'apporter une solution. Dans cette perspective, il ne peut pas sur-argumenter et prendre le risque d'obtenir un accord superficiel. La finalité du conseil agit à la fois sur le court terme (l'accord) et sur le moyen terme (la relation dans le futur).

La forme d'argumentation propre à ce type de discours est l'exemple, qui se rapproche de nombreuses situations. L'application la plus évidente se fait sur la phase de démonstration où

le demandeur doit mettre en valeur sa demande en privilégiant le système de valeur de l'interlocuteur.

**Le discours épideictique**, la version moderne de ce type de discours se limite à des situations qui privilégient l'impact de la communication, la volonté de faire comprendre, partager ses convictions, en développant l'intime conviction de l'interlocuteur.

Le charisme est la caractéristique dominante de ces situations. La puissance et la pertinence des phases du discours, qui insistent sur la forme, agissent directement sur le résultat de l'accord. Le critère déterminant de ce type de discours n'est pas le beau, mais le spectaculaire, ce qui est médiatisé, à la mode, etc. Le discours doit reprendre les points forts de la communication charismatique. La caractéristique majeure de l'argumentation est qu'elle privilégie la forme au fond ; l'argument est vécu comme un « argument massue », l'excès de la communication justifiant la pertinence de l'accord par rapport au besoin, à la douleur. Le style volontairement charmant (de charme) du discours participe au plaisir vécu par l'interlocuteur.

#### 9.1.6.2 La construction du discours

L'enseignement de la rhétorique porte également sur la construction du discours. Il doit être construit avec rigueur et précision, particulièrement lorsqu'il s'attache à présenter une demande complexe ou sophistiquée, face à un auditoire relativement important (trois personnes et au-delà). La mise en œuvre du discours comporte quatre phases.

*L'invention* : il s'agit de connaître le sujet (on ne parle bien que de ce que l'on connaît). Pour être crédible, il convient de maîtriser les informations contenues dans son discours. Pour cela, il faut préparer sa présentation, rassembler ses connaissances et ses idées. C'est la phase de la conception. Dans cette phase de préparation, il faut veiller tout particulièrement à lui donner une structure (c'est l'armature du discours) et à trouver les arguments qui vont le nourrir (dans la situation psycho-socio-culturelle du ou des récepteurs pour en accroître les effets).

*La disposition* : il s'agit de mettre en ordre ses idées, de faire un plan. Le plan d'obtention suit une logique rigoureuse qui aide autant le demandeur (qui sait toujours où il en est) que l'interlocuteur (qui comprend encore mieux la demande). Les Anciens avaient élaboré un plan

type du discours judiciaire, bâti à partir des trois fonctions du discours : instruire, émouvoir et plaire, et réparti en quatre parties.

- L'exorde ou la situation. Elle a pour fin de rendre l'auditoire attentif, bienveillant et docile (apte à se laisser instruire) ; si elle doit annoncer le sujet, sa fonction principale est de plaire. Les Anglo-Saxons utilisent souvent l'historiette ou l'anecdote en guise d'exorde : « Ce matin, il m'est arrivé une histoire... » ; « Il faut que je vous parle de ma grand-mère... » Cette phase a pour vertu d'accrocher l'attention de l'auditoire. « On n'a jamais l'occasion de faire deux fois une bonne première impression. » McKenna ou L. Pierson, « Je suis l'homme qui accompagne Jacqueline Bouvier en France. », J.-F. Kennedy.
- La narration ou l'observation. Il s'agit de l'exposé des faits, une partie qui a pour objectif de donner des informations, d'évoquer les paramètres, les critères à prendre en compte. Elle doit être claire, concise (c'est-à-dire sans rien d'inutile), plausible ; sur elle repose toute la crédibilité du discours. Sa fonction première est d'instruire.
- La confirmation ou la réflexion. C'est le moment de la preuve et de la réfutation ; il s'agit de calculer, comparer, rationaliser, déduire, faire des hypothèses. L'un des points majeurs consiste à choisir les arguments les plus percutants en situation d'obtention. La confirmation a pour rôle principal d'instruire. Attention, en revanche, à ne pas se laisser aller à des digressions qui, face au client, peuvent nuire à l'efficacité.
- La péroraison ou l'action. Elle résume le discours et le conclut par un appel, un engagement à l'action ; il s'agit de faire des propositions ou des suggestions. Après le plaire et l'instruire, c'est le moment de l'émouvoir.

*L'élocution* : après avoir construit le discours, il convient d'être en capacité de le faire vivre auprès de son auditoire. Au-delà des aptitudes à bien communiquer, il s'agit de donner au discours un style, une forme qui permettra au message d'acquérir une force nécessaire et suffisante pour convaincre l'auditoire.

*L'action* : il s'agit de s'exercer, de s'habituer à prononcer le discours. C'est le passage à l'acte, la prononciation, avec les gestes et les mimiques appropriés ; le travail d'entraînement

est essentiel dans la relation commerciale où rien n'est pire que l'improvisation face à un auditoire important.

#### 9.1.6.3 Argument rhétorique

Les types d'argument qu'Aristote propose sous la forme de moyen de persuasion, de preuve du discours.

1. Le *logos* est basé sur le raisonnement, l'utilisation de la raison dans le fonctionnement de l'esprit, par l'exemple l'enthymème (construction du mécanisme de déduction).

2. Le *pathos* représente le caractère émouvant du discours, les sentiments de la colère à la passion en passant par la peur et la joie.

3. L'*êthos* est la posture du demandeur basée sur les éléments qui inspirent la confiance de l'interlocuteur : l'empathie, l'équité ; l'honnêteté, la rectitude, la sincérité, la franchise, la droiture, la probité...

#### 9.1.6.4 Style de rhétorique

L'Antiquité distinguait trois styles : le « noble », destiné à émouvoir, le « simple », sobre et précis, destiné à instruire, et le « tempéré », qui fait place à l'anecdote et à l'humour, destiné à plaire. Il convient donc de ne pas se tromper de style et de se trouver toujours en cohérence, en accord, avec son « public » et la situation.

Olivier Reboul, *Introduction à la rhétorique*, Paris, P.U.F., coll. « Premier Cycle », 1991, VIII, 238 pages.

Louis-André Dorion, *Philosophiques*, vol. 20, n° 2, 1993, p. 508-511.

*« Le style consiste dans le choix des termes et dans leur ajustement. Ses qualités sont : la correction sans laquelle l'orateur ne s'imposerait pas, la clarté sans laquelle le message serait perdu, la convenance au sujet sans laquelle le discours serait boursoufflé ou insignifiant pour l'auditoire, et l'élégance qui provient du choix des termes, des figures, de l'euphonie et du rythme. Mais l'élégance même a sa fonction : elle vise à plaire et à émouvoir. »*

### 9.1.6.5 Figures de rhétorique

Ce sont des procédés stylistiques classés selon leur valeur et leur usage.

**Les figures de mots :** elles correspondent à l'impact sonore de la langue, comme la rime. On utilise souvent le terme « formules de rhétorique » pour les qualifier. Elles influencent directement le rythme du discours : par exemple, « Le poids des mots, (le choc des photos) » ; « Boire ou conduire, il faut choisir ». Les jeux de mots ou les calembours sont des figures de mots courantes, qui apportent, pour autant qu'ils soient pertinents et bien énoncés, une vie, une qualité, un impact de sympathie immédiate au discours.

**Les figures de sens :** elles permettent d'agir sur les intentions que le demandeur cherche à expliquer à son interlocuteur ; pour cela, il peut détourner le sens de certains mots : par exemple, « Parler comme un livre », « Être un maître en informatique », « Prendre un verre ».

**Les figures de construction :** elles concernent l'ordre de la phrase ou du discours et étonnent l'interlocuteur parce qu'elles ajoutent, soustraient ou modifient des morceaux de discours.

**Les figures de pensée :** elles agissent (plus) sur le ton et la connivence entre les personnes.

**Les figures de style :** elles sont les instruments de l'éloquence. Proposition résumant à l'aide de mots peu nombreux, mais significatifs et faciles à mémoriser, l'essentiel d'une théorie, d'une doctrine, d'une question scientifique (en particulier médicale, politique, etc.).

Nom Définition	Objectif	Exemples
Accumulation : liste importante.	Créer l'abondance.	Si vous prenez cette décision vous pourrez : faire plaisir, participer à l'évolution...
Allégorie : traduction d'idée, de concept par un texte étendu.	Pédagogie.	<i>Comme Leclerc entra aux Invalides avec son cortège d'exaltation dans le soleil d'Afrique et les combats d'Alsace, entre ici, Jean Moulin, avec ton terrible cortège. Avec ceux qui sont morts dans les caves, sans avoir parlé, comme toi. A. Malraux, Discours du</i>

		<p><i>transfert des cendres de Jean Moulin au Panthéon, 12 décembre 1964.</i></p> <p>« Vouloir le beurre et l'argent du beurre ».</p>
Anaphore : répétition en début de phrase.	Mise en évidence de l'idée sous-tendue.	<p><i>Mon bras, qu'avec respect toute l'Espagne admire,</i></p> <p><i>Mon bras, qui tant de fois a sauvé cet empire.</i></p> <p>Corneille, <i>Le Cid</i>, Acte I scène IV.</p> <p><i>Paris, Paris outragé ! Paris brisé ! Paris martyrisé ! mais Paris libéré !...</i></p> <p>Général de Gaulle, 25 août 1944, Hôtel de ville de Paris.</p>
Anastrophe : inversement de la structure usuelle de la phrase.	Attirer l'attention par l'étonnement.	<p><i>Me font vos yeux beaux mourir, belle Marquise, d'amour. Au lieu de Belle Marquise vos beaux yeux me font mourir d'amour.</i></p> <p><i>Le Bourgeois gentilhomme</i>, II, 4, Molière.</p>
Anticipation : traitement par avance d'une objection potentielle.	Persuader, convaincre.	Vous pourriez dire que cela ne répond pas exactement à vos attentes mais il existe, pour vous, de nombreux points de satisfaction.
Antiphrase : utilisation d'un mot ou phrase en sens contraire.	Ironie.	Bravo c'est parfait, continue comme ça ! Envers une erreur commise.
Antithèse : présentation de deux thèmes présentant des différences.	Identifier les valeurs des interlocuteurs.	<p><i>Es-tu si las de vivre ?</i></p> <p><i>As-tu peur de mourir ?</i></p> <p><i>Le Cid</i>, Corneille, acte II, scène II.</p>
Antonomase : utilisation d'un nom commun comme nom propre ou le contraire.	Individu devient référence.	Le Père de la nouvelle cuisine pour désigner Paul Bocuse.
Apagogie : présentation	Provoquer la	Quelles sont les meilleures idées pour

par un résonnement aberrant.	réflexion.	échouer ?
Aphorisme : proposition résumant à l'aide de mots peu nombreux, mais significatifs et faciles à mémoriser, l'essentiel d'une théorie, d'une doctrine, d'une question scientifique (en particulier médicale, politique, etc.).	Pédagogie. Utilisation pour souligner ou introduire une partie du discours. Stimulation de l'imagination, visualisation du concept.	<i>Le petit mot « je ferai » a perdu des empires. Le futur n'a de sens qu'à la pointe de l'outil. Prendre une résolution n'est rien ; c'est l'outil qu'il faut prendre.</i> <i>Emile-Auguste Chartier, Alain, Minerve ou De la sagesse.</i> <i>France, Table ronde, 2001, 306 pages.</i> Ce qui ne tue pas rend plus fort attribué à Goethe et Nietzsche. <i>Réfléchir, c'est déranger ses pensées.</i> Jean Rostand, <i>Pensées d'un biologiste.</i>
Apostrophe : personnalisation des individus ou des choses.	Identification facilitée.	Monsieur le Président, Mon Cher Paul, Mon vieux complice.
Axiome : énoncé répondant à trois critères fondamentaux : être évident, non démontrable, universel.	Énoncer une vérité.	<i>Jamais grand nez n'a gâté visage.</i> Théophile Gautier, <i>Le Capitaine Fracasse.</i>
Barbarisme : mot inventé, dévié, faute de langage.	Pédagogie, recherche d'effet comique.	<i>Obtenance</i> , pour l'action qui consiste à obtenir un accord.
Catachrèse : métaphore qui attribue un sens étendu.	Habitude de langage.	Le dos d'une chaise, le col d'une bouteille.
Chiasme : inversion de l'ordre des mots dans des thèmes opposés	Enrichissement par le contraste.	Riche en défauts et en qualité pauvre.
Chute : information qui	Présentation en force.	<i>Voilà justement ce qui fait que votre fille</i>

clôture un discours.		<i>est muette.</i> Molière, <i>Le médecin malgré lui</i> , II, 4.
Circonlocution : expression indirecte, floue, décalée.	Créer l'intrigue.	C'est une personne que j'ai rencontrée au petit matin, j'étais en panne d'essence au bord de la route, en pleine forêt, il faisait frais et humide, il s'arrêta, sortit son bidon et je pris une petite quantité, de quoi repartir. Quand je lui ai proposé de le payer il refusa et me dit : « si un jour une personne a un besoin, aidez-le en souvenir de ce bidon d'essence ». Ce fut le cas où un soir de novembre dans un TGV à l'arrêt entre Angoulême et Bordeaux, j'ai prêté mon téléphone portable à un voyageur ennuyé de ne pouvoir annoncer son retard. L'auteur.
Comparaison : mise en parallèle des thèmes, forme de métaphore.	Argumentation, pédagogie, littéraire.	Un bulletin de vote est plus fort qu'une balle de fusil. Abraham Lincoln.
Diaphore : utilisation d'un mot avec deux axiomes.	Comique, persévérance.	<i>Le cœur a des raisons que la raison ne connaît pas.</i> Blaise Pascal, <i>Les pensées.</i>
Ellipse : suppression de mot(s) dans un énoncé dont le sens reste clair (une phrase), synthétiser l'expression.	Présentation directe.	L'intelligence artificielle.
Euphémisme : antonyme de l'hyperbole, présentation très atténuée.	Discrétion, présentation douce.	Le « politiquement correct » : petite taille pour nain, mal voyant pour aveugle...
Exorde : introduction de propos.	Attirer l'attention et susciter la	<i>Monsieur le président, mesdames, messieurs les députés, j'ai l'honneur, au</i>

	bienveillance.	<p><i>nom du Gouvernement de la République, de demander à l'Assemblée nationale l'abolition de la peine de mort en France.</i></p> <p>Robert Badinter, <i>Discours à l'Assemblée nationale pour l'abolition de la peine de mort</i>, 17 septembre 1981</p>
Gradation : thèmes progressifs.	Donner du rythme et une mélodie.	<p>Prêtez-moi l'un et l'autre une oreille attentive...</p> <p>Un songe (me devrais-je inquiéter d'un songe ?)</p> <p>Entretient dans mon cœur un chagrin qui le ronge.</p> <p>Je l'évite partout, partout il me poursuit.</p> <p>C'était pendant l'horreur d'une profonde nuit.</p> <p>Ma mère Jézabel devant moi s'est montrée, Comme au jour de sa mort pompeusement parée.</p> <p>Ses malheurs n'avaient point abattu sa fierté ;</p> <p>Même elle avait encore cet éclat emprunté Dont elle eut soin de peindre et d'orner son visage,</p> <p>Pour réparer des ans l'irréparable outrage.</p> <p>« Tremble, m'a-t-elle dit, fille digne de moi.</p> <p>Le cruel Dieu des Juifs l'emporte aussi sur toi.</p> <p>Je te plains de tomber dans ses mains redoutables, ma fille. »</p> <p>En achevant ces mots épouvantables, Son ombre vers mon lit a paru se baisser ; Et moi, je lui tendais les mains pour</p>

		<p>l'embrasser.</p> <p>Mais je n'ai plus trouvé qu'un horrible mélange d'os et de chair meurtris, et traînés dans la fange, Des lambeaux pleins de sang, et des membres affreux que des chiens dévorants se disputaient entre eux.</p> <p>Jean Racine, <i>Athalie</i>, II, 5, « Le songe ».</p>
Hyperbole : antonyme de l'euphémisme, présentation très accentuée.	Augmentation présentation forte.	<p>Mettez un tigre dans votre moteur.</p> <p>Slogan de Esso.</p>
Inversion : inversion de l'ordre habituel des mots.	Attirer l'attention sur un détail.	<p>Blancs-Manteaux.</p> <p>Nom d'un théâtre.</p>
Ironie : exprimer le contraire de ce que l'on veut faire comprendre. Raillerie sarcastique par le mot, le ton, l'attitude. Appliquer à soi-même démontre l'humilité.	Créer un impact par une présentation inattendue. Provoque le rire et/ou l'agacement.	<p>« <i>Passer pour un idiot aux yeux d'un imbécile est une volupté de fin gourmet.</i> »</p> <p>Georges Courteline, <i>La philosophie</i>.</p> <p><i>Je suis l'homme qui accompagne Jacqueline Bouvier en France.</i> John Fitzgerald Kennedy, 2 juin 1961, Conférence de presse, Paris.</p>
Lieux communs : origine des thèmes très utilisés (poncif, cliché).	Rentrer dans les habitudes des interlocuteurs.	<p><b><i>Aujourd'hui on va jouer simple : les avants devant, les arrières derrière ! Entraîneur de rugby (anonyme).</i></b></p>
Litote : utilisation des mots dans le but d'amoindrir l'idée (verbe utilisé dans une négation).	Génère la complicité, diminue l'impact d'une objection.	<p>Il ne fait pas très beau (pour un très mauvais temps)</p> <p>Ce n'est pas vraiment fondamental, car vous pouvez...</p>
Métaphore :	Pédagogie, littérature,	Enseigner ce n'est pas remplir un vase mais

présentation d'un thème à l'aide d'un autre thème en général dans l'univers de l'interlocuteur.	la banalisation des images forge des stéréotypes qui diminuent leurs effets.	allumer un feu. Aristophane. Si tu donnes un poisson tu fais manger un jour, si tu enseignes comment pêcher tu donnes à manger pour la vie. Confucius. L'avenir est à la pointe de l'outil. Alain. Le bâton n'a pas d'utilité, le piquet en a plusieurs. Confucius.
Métonymie, synecdoque : Raccourci qui présente la partie pour le tout, le contenant pour le contenu...	Attirer l'attention sur un détail et renforcer l'idée, simplification.	Manger une assiette de fromage. Boire une bonne bouteille.
Mythe : définition d'un individu ou d'une chose par une légende ou un personnage historique.	Donner de la grandeur au thème.	La madone pour une chanteuse. Napoléon pour désigner Jean Todt, président de la FIA au palmarès éblouissant. Robin des bois pour un groupe d'action sociale.
Oxymoron ou oxymore : juxtaposition de deux termes opposés.	Mise en majesté de l'idée, renforcement par le décalage.	Silence assourdissant.
Paradoxe : antithèse qui présente une contradiction.	Stimuler la réflexion.	Paris est tout petit, c'est là sa vraie grandeur... C'est là sa vraie grandeur Paris est tout petit. <i>Le Paris</i> , Jacques Prévert.
Périphrase : explication développée en plus de mots que nécessaire.	Développer la réflexion.	Ce n'est pas un simple voyou, c'est un bandit de grand chemin.
Personnification : utilisation d'un être vivant pour décrire une chose.	Littérature.	C'est le cas des inventeurs, découvreur qui donne leur nom à l'objet de leurs travaux, en sciences, géographie, commerce, industrie :

		Détroit de Magellan, Diesel, Ford, Eiffel...
Pléonasme : répétition inutile pour la compréhension mais donne du rythme.	Souligner une information.	Achever complètement. Une belle calligraphie. Descendre en bas, monter en haut. Une hémorragie sanguine. Reculer en arrière.
Prétériton : introduire une information en précisant que l'on n'en parlera pas.	Attirer l'attention, transférer la responsabilité du propos sur l'auditoire.	Je n'ai pas besoin de vous faire comprendre... Je n'aborderai pas le douloureux sujet de la...
Prolepse : anticiper le traitement d'une objection.	Persuader.	Vous pourriez dire que... mais...
Redondance : information donnée sous plusieurs formes différentes, répétition. Synonyme tautologie.	Pédagogie.	Cette personne fait preuve de courage ; de bravoure, de vaillance, d'intrépidité.
Réfutation : construction intellectuelle visant à traiter les objections.	Persuader.	Je comprends ce que vous dites, mais je ne le partage pas, au motif de...
Répétition : information donnée plusieurs fois sous la même forme, redondance.	Pédagogie.	L'avantage est..., cet avantage vous permet de..., vous avez donc l'avantage de...
Réticence : livrer une information par une phrase interrompue qui fait comprendre la suite.	Le silence impose et stimule la réflexion.	L'interrogatoire dura une bonne partie de la nuit, les preuves s'accumulaient contre lui et au petit matin enfin il se mit à parler...
Rythme : organisation des temps forts et des temps faibles d'un	Faciliter l'audition, le souvenir, et créer un sentiment d'évidence.	Exemple de discours. Accroche : forte, décalée, création de l'intrigue.

discours pas les mots, l'articulation.	Par là même, il tend à forcer l'adhésion.	Objet : simple, court, précis. Développement thème 01 : débit de parole, variée, silence après les points clés. Enchaînement : anecdote pour détendre. Développement des thèmes suivant la même logique. Conclusion : forte, précise, engage l'auditoire.
Symbole : utiliser la représentation que l'auditoire se fait d'un personnage, d'un objet, d'une couleur...	Stimuler la réflexion, attention les valeurs symboliques sont différentes suivant les valeurs culturelles.	Les couleurs sont évocatrices d'informations, de sentiments : <ul style="list-style-type: none"> <li>• rouge : danger, puissance ;</li> <li>• blanc : pureté ;</li> <li>• noir : classique, deuil.</li> </ul> Le code couleur est lié au schéma culturel. Exemples : le deuil en noir en occident, blanc en Extrême Orient.
Tautologie : procédé rhétorique ou négligence de style consistant à répéter une idée déjà exprimée, soit en termes identiques soit en termes équivalents.	Effet comique ou signification d'une forme d'inculture ou de négligence.	Au jour d'aujourd'hui. Monter en haut.

#### 9.1.6.6 Cas particulier : la métaphore

L'éloquence en général, le besoin de se faire comprendre, d'obtenir un accord en particulier, nécessite l'usage de la métaphore car elle permet d'asseoir son autorité et de faire preuve d'emphase donc de charisme.

Les différentes formes de métaphore sont d'un usage courant, les vertus dégagées sont :

- l'image poétique ;
- compréhension facilitée ;
- adhésion favorisée ;
- rapport nouveau au contenu (autre angle de vue) ;
- appropriation du message.

La mise en œuvre de ces instruments met en évidence le besoin d'une approche méthodologique pour créer la forme de rhétorique souhaitée.

**Définition :** Dans l'univers de la rhétorique, les formes métaphoriques sont des tropes (changement de sens du mot). Il existe plusieurs formes de rhétorique utilisant la pratique métaphorique :

- la comparaison ;
- l'analogie ;
- la métaphore.

Il est possible de rencontrer d'autres formes courantes de communication utilisées constamment sans pour autant les attribuer à l'univers de la métaphore. La plus usuelle est le pictogramme (image symbolique signifiante) dans les domaines de :

- l'informatique ;
- les proverbes ;
- les contes et légendes ;
- les couleurs ;
- les textes historiques ;
- etc.

Cf. annexe.

**Comparaison :** Substantif féminin, acte intellectuel consistant à rapprocher deux ou plusieurs mots animés, inanimés concrets ou abstraits de même nature pour mettre en évidence leurs ressemblances et leurs différences.

Une comparaison utilise un outil (adverbe : comme ; adjectif : ainsi, tel, pareil à, semblable à ; verbes : sembler, ressembler, paraître) destiné à faire le lien en deux éléments à comparer.

Exemple : *Les coquelicots éclatent dans le blé, comme une armée de petits soldats.*

**Analogie :** Substantif féminin, rapport de ressemblance, d'identité partielle entre des réalités différentes préalablement soumises à comparaison ; trait(s) commun(s) aux réalités ainsi comparées, ressemblance bien établie, correspondance. Méthode de raisonnement qui consiste à passer d'une ressemblance partielle à une ressemblance générale.

Exemple : les coquelicots qui apparaissent dans le champ de blé sont semblables à des soldats en manœuvre sur le champ de bataille.

Une analogie est une comparaison avec valeur de ressemblance mais des valeurs différentes dans les proportions, l'amplitude, la généralité...

**Métaphore** : Substantif féminin, figure de rhétorique (en référence à Aristote) : figure d'expression fondée sur le transfert à une entité du terme qui en désigne une autre. Du grec *metaphora* (transposition).

La métaphore est le transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre, transport ou du genre à l'espèce, ou de l'espèce au genre, ou de l'espèce à l'espèce ou d'après le rapport d'analogie. La métaphore utilise deux éléments à comparer mais sans outil comparatif, c'est une analogie avec un élément nouveau (un système de référence) proche du schéma mental et culturel du destinataire.

Exemples :

- les coquelicots sont une armée de petits soldats ;
- *former ce n'est pas remplir un vase mais allumer un feu* (Aristophane).

Commentaire : la métaphore consiste à décrire quelque chose, idée, objet, situation... en utilisant un autre domaine. L'efficacité de la métaphore est liée à l'utilisation de l'environnement socioculturel de l'interlocuteur.

D'autres formes de métaphore sont disponibles.

**Catachrèse** : Substantif féminin, figure de rhétorique qui étend l'emploi d'un terme au-delà de ce que permet son sens strict (à cheval sur un mur). La catachrèse est une métaphore dont l'usage est si courant qu'elle n'est plus sentie comme telle, exemples :

- les pieds d'une table ;
- les ailes d'un moulin ;
- le cœur du problème.

**Métonymie** : Substantif féminin, figure de rhétorique par laquelle on désigne une entité conceptuelle au moyen d'un terme qui, en langue, en signifie une autre, celle-ci étant au départ associée à la première par un rapport de contiguïté. Cela consiste à nommer une réalité (longue à développer), par une autre réalité, qui est liée à la précédente par un lien facile à identifier, c'est un raccourci d'expression.

Exemples :

- boire une bouteille pour boire le contenu d'une bouteille ;
- voir la finale pour voir le match qui oppose telle à telle équipe le... à... ;
- suivre une formation pour un stage.

**Synecdoque** : Substantif féminin, figure de rhétorique procédant par extension ou restriction de sens d'un terme : l'espèce pour le genre, la matière pour l'objet, le particulier pour le

général et inversement. Souvent difficile à distinguer de la métonymie, la synecdoque se définit généralement comme le procédé qui donne à un mot, un sens plus étendu que celui qu'il a d'ordinaire ; c'est ainsi que l'on parle de « partie pour le tout ».

Exemples :

- quarante voiles, pour quarante bateaux ;
- vivre sous le même toit, pour même maison ;
- méchante langue pour individu ;
- dix printemps pour dix ans ;
- 12 cerveaux, pour désigner un groupe.

#### 9.1.6.7 Méthode de construction

Françoise Nayrolles, *Pour étudier un poème*, Hatier.

Castries Aurélie, *Le Multimédia et l'Apprentissage*.

La métaphore est une analogie avec un élément nouveau (un système de référence) proche du schéma mental et culturel du destinataire. L'objectif de la méthode de construction est de rendre capable de construire la formule de rhétorique souhaitée en fonction de la situation.

Phase 1 : situation

Description de l'information à traiter.

Phase 2 : choix du traitement

Trois traitements de l'information sont possibles au choix de l'émetteur : comparaison, analogie, métaphore.

- Possibilité n° 1 : comparaison

Une comparaison utilise un outil (adverbe : comme ; adjectif : ainsi, tel, pareil à, semblable à ; verbes : sembler, ressembler, paraître).

- Possibilité n° 2 : analogie

Méthode de raisonnement qui consiste à passer d'une ressemblance partielle à une ressemblance générale.

- Possibilité n° 3 : métaphore

La métaphore utilise deux éléments à comparer mais sans outils comparatifs, c'est une analogie avec un élément nouveau (un système de référence) proche du schéma mental et culturel du destinataire.

Phase 3 : élaboration

L'élaboration se réalise à l'aide des tableaux.

- Possibilité n° 1 : comparaison

Une comparaison utilise un outil (adverbe : comme ; adjectif : ainsi, tel, pareil à, semblable à ; verbes : sembler, ressembler, paraître).

Situation	Outils	Comparaison
	Adverbe : comme	Ressemblance générale
	Adjectif : ainsi, tel, pareil à, semblable à	
	Verbes : sembler, ressembler, paraître	

- Possibilité n° 2 : analogie

Méthode de raisonnement qui consiste à passer d'une ressemblance partielle à une ressemblance générale.

Situation	Outils	Analogie
	Ressemblance partielle	Ressemblance générale

- Possibilité n° 3 : métaphore

La métaphore utilise deux éléments à comparer mais sans outil comparatif, c'est une analogie avec un élément nouveau (un système de référence) proche du schéma mental et culturel du destinataire.

Situation	Cible (interlocuteur) (définition)	Métaphore (affirmation)
	Système de référence	
	Habitudes mentales	
	Univers social	
	Schéma culturel	

Phase 4 : Validation et ajustement

En fonction de la réaction du ou des interlocuteurs, il convient de valider l'impact de la métaphore en regard des objectifs poursuivis.

En fonction du résultat obtenu, il est possible de poursuivre la communication sur le même thème et/ou en les modifiant.

#### 9.1.6.8 Métaphore – méthode simplifiée

La construction simplifiée d'une métaphore utilise le schéma suivant :

1	2	3	4
Définir le thème à traiter, le principe qu'il faut faire comprendre.	Identifier l'univers, social, culturel, mental de l'interlocuteur.	Trouver quelque chose qui utilise le même principe.	Construire la métaphore.
Faire comprendre le fonctionnement des polymères.	La vie quotidienne, la cuisine.	Les pâtes alimentaires trop cuites collent.	<i>Les spaghettis crus sont libres, faire cuire un peu trop, les faire refroidir dans une passoire, elles deviennent un bloc, les polymères c'est la même chose.</i> Pierre Gilles de Gennes
Une analyse d'activité commerciale avec défaut de marketing (trouver des clients) et une seule personne pour traiter le cahier des charges.	Direction générale de formation, ingénieur de production.	Une chaîne de production.	Si votre activité commerciale était une chaîne de production, nous pourrions dire qu'elle souffre d'un défaut d'approvisionnement et d'un goulot d'étranglement, ce qui réduit sa capacité à celle d'un seul

			ouvrier.
Faire un plan de travail.	Étudiant.	Arbre de Noël.	Il faut d'abord mettre en place le sapin et ensuite il est possible de poser les guirlandes et les décorations, le contraire est impossible.

Nota : il est important de respecter cette démarche, notamment de définir l'univers de l'autre et de cerner le principe à faire comprendre et trouver une équivalence.

#### 9.1.6.9 Conclusion et mise en œuvre

La rhétorique représente un instrument de persuasion efficace qui permet de mettre en évidence son charisme et de faire autorité durant la communication. Sa maîtrise peut se faire :

- au quotidien, en améliorant la qualité du discours de conversation, en veillant continuellement à sa forme et à son enrichissement ;
- de façon ponctuelle, en préparant des discours de présentation ou de démonstration, lorsque le vendeur se trouve dans des situations prévues (demande officielle) et face à un groupe de décision ;
- à moyen terme, en s'entraînant à tester certaines figures de rhétorique, au fil des différentes situations et face à différents interlocuteurs.
- 

#### 9.1.6.10 Exemples

Type	Application
Citation rhétorique	<i>Enseigner ce n'est pas remplir un vase mais allumer un feu.</i> Aristophane <i>Si tu donnes un poisson tu fais manger un jour, si tu enseignes comment pêcher tu donnes à manger pour la vie.</i> Confucius <i>L'avenir est à la pointe de l'outil.</i> Alain <i>Le bâton n'a pas d'utilité, le piquet en a plusieurs.</i> Confucius
Informatique	Les icônes symbolisent la chose : poubelle (jeter), ciseau (couper),

	page (document)...
Arbitre de sport	L'arbitre par des gestes métaphoriques signifie la faute (rugby, basket, handball, hockey sur glace...).
Code de la route	Les signaux de signalisation illustrent une idée : deux traits = sécurité.
Proverbe	Qui vole un œuf vole un bœuf.
Conte et légende	La mort : dame à la faux. Naissance : cigogne, choux.
Publicité	Les parfums sont présentés (TV, cinéma, presse, affiches) par des images métaphoriques évoquant leur fragrance.
Chanson <i>Waterloo</i> (ABBA)	<p>My my, at Waterloo Napoleon did surrender  Oh yeah, and I have met my destiny in quite a similar way  The history book on the shelf  Is always repeating itself  Refrain  Waterloo – I was defeated, you won the war  Waterloo – Promise to love you for ever more  Waterloo – Couldn't escape if I wanted to  Waterloo – Knowing my fate is to be with you  Waterloo – Finally facing my Waterloo</p> <p>My my, I tried to hold you back but you were stronger  Oh yeah, and now it seems my only hope is giving up the fight  And how could I ever refuse  I feel like I win when I lose</p> <p>And how could I ever refuse  I feel like I win when I loose</p> <p>Ou une histoire amoureuse comparée à la défaite de Napoléon.</p>
Chanson <i>Le premier rendez-vous</i>	<p>Quand monsieur le Temps  Un beau jour de printemps  Fait d'une simple enfant</p>

	<p>Presque une femme,  Dans le songe bleu  D'un avenir joyeux  Fermant les yeux  Elle soupire au fond de l'âme</p> <p>{Refrain :}  Ah ! qu'il doit être doux et troublant  L'instant du premier rendez-vous  Où le cœur las de battre solitaire  S'envole en frissonnant vers le mystère.  Vous l'inconnu d'un rêve un peu fou,  Faites qu'il apporte pour nous  Le bonheur d'aimer la vie entière  L'instant du premier rendez-vous.</p> <p>Un amour naissant  C'est un premier roman  Dont on joue tendrement.  Le personnage  On ne sait jamais  S'il sera triste ou gai,  Mais on voudrait  Vite en ouvrir toutes les pages.</p> <p>La sensation du premier rendez-vous décrit par l'image du cœur.</p>
Musique	<p>Le Blues évoque les états d'âmes des travailleurs noirs du sud des États-Unis d'Amérique pendant et après l'esclavage.  La 6<sup>e</sup> de Beethoven, dite <i>La Pastorale</i>, op. 68, en fa majeur, 1808, évoque des paysages champêtres.</p>
Poème : <i>Chanson d'automne</i> Paul Verlaine	<p>Les sanglots longs  Des violons  De l'automne</p>

	<p>Blessent mon cœur D'une langueur Monotone.</p> <p>La métaphore est l'outil de base de la licence poétique.</p>
<p>Poème : <i>L'Albatros</i> Charles Baudelaire</p>	<p>Souvent, pour s'amuser, les hommes d'équipage Prennent des albatros, vastes oiseaux des mers, Qui suivent, indolents compagnons de voyage, Le navire glissant sur les gouffres amers.</p> <p>À peine les ont-ils déposés sur les planches, Que ces rois de l'azur, maladroits et honteux, Laissent piteusement leurs grandes ailes blanches Comme des avirons traîner à côté d'eux.</p> <p>Ce voyageur ailé, comme il est gauche et veule ! Lui, naguère si beau, qu'il est comique et laid ! L'un agace son bec avec un brûle-gueule, L'autre mime, en boitant, l'infirme qui volait !</p> <p>Le Poète est semblable au prince des nuées Qui hante la tempête et se rit de l'archer Exilé sur le sol au milieu des huées, Ses ailes de géant l'empêchent de marcher.</p> <p>La licence poétique évoque la vie du poète par la vie d'un albatros maltraité par des marins.</p>
<p>Théâtre <i>Cyrano de Bergerac</i> Edmond Rostand</p>	<p>Acte I, scène IV, « la tirade du nez »</p> <p><b>Le Vicomte</b> : Attendez ! Je vais lui lancer un de ces traits ! Il s'avance vers Cyrano qui l'observe et se campant devant lui d'un air fat. Vous... vous avez un nez... heu... un nez... très grand.</p> <p><b>Cyrano</b> : gravement : très</p> <p><b>Le Vicomte</b> : riant : Ha !</p>

**Cyrano** : imperturbable : C'est tout ?...

Le Vicomte : Mais...

**Cyrano** : Ah ! non ! c'est un peu court, jeune homme !

On pouvait dire... Oh ! Dieu !... bien des choses en somme.

En variant le ton, par exemple, tenez :

Agressif : « Moi, Monsieur, si j'avais un tel nez,

Il faudrait sur-le-champ que je me l'amputasse ! »

Amical : « Mais il doit tremper dans votre tasse !

Pour boire, faites-vous fabriquer un hanap ! »

Descriptif : « C'est un roc !... c'est un pic !... c'est un cap !

Que dis-je, c'est un cap ?... C'est une péninsule ! »

Curieux : « De quoi sert cette oblongue capsule ?

D'écritoire, Monsieur, ou de boîte à ciseaux ? »

Gracieux : « Aimez-vous à ce point les oiseaux

Que paternellement vous vous préoccupez

De tendre ce perchoir à leurs petites pattes ? »

Truculent : « Ça, Monsieur, lorsque vous pétenez,

La vapeur du tabac vous sort-elle du nez

Sans qu'un voisin ne crie au feu de cheminée ? »

Prévenant : « Gardez-vous, votre tête entraînée

Par ce poids, de tomber en avant sur le sol ! »

Tendre : « Faites-lui faire un petit parasol

De peur que sa couleur au soleil ne se fane ! »

Pédant : « L'animal seul, Monsieur, qu'Aristophane

Appelle Hippocampéléphantocamélos

Dût avoir sous le front tant de chair sur tant d'os ! »

Cavalier : « Quoi, l'ami, ce croc est à la mode ?

Pour pendre son chapeau, c'est vraiment très commode ! »

Emphatique : « Aucun vent ne peut, nez magistral,

T'enrhumer tout entier, excepté le mistral ! »

Dramatique : « C'est la Mer Rouge quand il saigne ! »

Admiratif : « Pour un parfumeur, quelle enseigne ! »

Lyrique : « Est-ce une conque, êtes-vous un triton ? »

	<p>Naïf : « Ce monument, quand le visite-t-on ? »</p> <p>Respectueux : « Souffrez, Monsieur, qu'on vous salue, C'est là ce qui s'appelle avoir pignon sur rue ! »</p> <p>Campagnard : « He, arde ! C'est-y un nez ? Nanain ! C'est quequ'navet géant ou ben quequ'melon nain ! »</p> <p>Militaire : « Pointez contre cavalerie ! »</p> <p>Pratique : « Voulez-vous le mettre en loterie ? Assurément, Monsieur, ce sera le gros lot ! »</p> <p>Enfin, parodiant Pyrame en un sanglot : « Le voilà donc ce nez qui des traits de son maître A détruit l'harmonie ! Il en rougit, le traître ! »</p> <p>Voilà ce qu'à peu près, mon cher, vous m'auriez dit Si vous aviez un peu de lettres et d'esprit : Mais d'esprit, ô le plus lamentable des êtres, Vous n'en eûtes jamais un atome, et de lettres Vous n'avez que les trois qui forment le mot : sot ! Eussiez-vous eu, d'ailleurs, l'invention qu'il faut Pour pouvoir là, devant ces nobles galeries, Me servir toutes ces folles plaisanteries, Que vous n'en eussiez pas articulé le quart De la moitié du commencement d'une, car Je me les sers moi-même, avec assez de verve Mais je ne permets pas qu'un autre me les serve.</p> <p><b>De Guiche</b> : voulant emmener le vicomte pétrifié. Vicomte, laissez donc !</p> <p>Le Vicomte : suffoqué. Ces grands airs arrogants ! Un hobereau qui... qui... n'a même pas de gants ! Et qui sort sans rubans, sans bouffettes, sans ganses !... Certainement un des plus célèbres exercices de métaphore.</p>
Symbole	<p>Des symboles sont devenus la représentation univoque de leur thème :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• balance (justice) ;</li> <li>• caducée (médecins) ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atomes (chimie) ;</li> <li>• ADN (biologie) ;</li> <li>• signes : femme et homme.</li> </ul>
Cuisine	<p>Le nom des plats devient évocateur de leur contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manqué ;</li> <li>• pêche Melba ;</li> <li>• etc.</li> </ul>
Couleur	<p>Les couleurs sont évocatrices d'informations, de sentiments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rouge : danger, puissance ;</li> <li>• blanc : pureté ;</li> <li>• noir : classique, deuil ;</li> </ul> <p>Le code couleur est lié au schéma culturel. Exemples : le deuil en noir en occident, blanc en Extrême Orient.</p>
Citation historique	<p>Les personnages historiques utilisent la métaphore pour se faire comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>songez que du haut de ces monuments quarante siècles vous contemplant</i>, Bataille des pyramides, (Bonaparte) ;</li> <li>• Paris vaut bien une messe, (Henri IV)</li> <li>• <i>un bulletin de vote est plus fort qu'une balle de fusil</i>, (Abraham Lincoln), extrait d'un discours.</li> </ul>
Nature	<p>La nature est le siège de la métaphore :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• insecte qui ressemble à une plante ;</li> <li>• fleur qui ressemble à un animal ;</li> <li>• poisson qui se confond avec le paysage.</li> </ul>
Monument	<p>Les monuments symbolisent par analogie les villes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Eiffel : Paris ;</li> <li>• Colisée : Rome ;</li> <li>• Tower Bridge : Londres ;</li> <li>• Petite Sirène : Copenhague ;</li> </ul> <p>La liste est sans fin.</p>
Geste	<p>Les gestes du corps et des mains :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pouce levé ou baissé : positif, négatif ;</li> <li>• pouce et index en cercle : tout est OK ;</li> <li>• index vers la tempe : folie.</li> </ul> <p>Les significations sont différentes entre les pays et les cultures car la métaphore est adossée au schéma culturel des individus.</p>
Pédagogie	<p>La métaphore est utilisée dans le sens contraire de sa construction (ordre de construction : situation, environnement, méthode = métaphore/ordre pédagogique : création de la métaphore, analyse de sa signification, déduction du contexte d'origine). Pour</p>

	découvrir le fond de la pensée d'un individu, il s'exprime par une métaphore (photo langage, portrait chinois...).
--	--

### 9.1.6.11 Rhétorique tableau synoptique

Georges Molinié, *Dictionnaire de rhétorique*, Livre de poche, 1992, 350 pages, p. 23.

Tableau n° 1 LES FINS DE LA RHÉTORIQUE		
La rhétorique commande l'ART ORATOIRE, qui produit l'ÉLOQUENCE		
BUT : PERSUADER	MOYENS : PLAIRE TOUCHER INSTRUIRE	RESSORTS : VARIATION CONVENANCE RAILLERIE PREUVES

Tableau n° 2 LES TROIS GRANDS GENRES D'ÉLOQUENCE		
Le DÉLIBÉRATIF	Le DÉMONSTRATIF Épidictique-apparat-panégyrique éloge et blâme	Le JUDICIAIRE
Sur l'opportun Et l'inopportun	L'honorable Et le laid Le bien Et le mal	Sur le vrai et le faux
Lieu essentiel : Le BONHEUR	Lieu essentiel : La VERTU	Lieu essentiel : Le PLAISIR

Tableau n° 3 LES NIVEAUX ET LES GENRES DE STYLE				
NIVEAUX	Populaire Relâché Bas humble Familiier Moyen-médiocre Élevé Sublime	Simple	Asian Attique Rhodien Bref-laconique Noble Soutenu Fleuri Grand style	GENRES

Tableau n° 4 LES CINQ PARTIES DE L'ART ORATOIRE

INVENTION

ÉLOCUTION (AVEC LA COMPOSITION)

DISPOSITION (AVEC LA PROPOSITION ET LA DIVISION)

MÉMOIRE

ACTION (AVEC LA PRONONCIATION)

Tableau n° 5 LES PARTIES DU DISCOURS

EXORDE

NARRATION

CONFIRMATION

RÉFUTATION

PÉRORAISON

PLACE VARIABLE :

PROPOSITION

PREUVES

ALTERCATION

DIGRESSION

Tableau n° 6 LES QUALITÉS DU STYLE : LES VERTUS

DEUX QUALITÉS MAJEURES : LA CLARTÉ ET LES ORNEMENTS

ABONDANCE

BRIÈVETÉ

CONVENANT

CORRECTION OU PURETÉ

DIGNITÉ

ÉLÉGANCE

EMPHASE

ÉNERGIE

ENJOUEMENT

ÉVIDENCE OU ÉNARGEIA

GRAVE

INGÉNIOSITÉ

JE NE SAIS QUOI

NATUREL

PLAISANT

PLÉNITUDE

POLI

PROPRIÉTÉ

SEL

URBANITÉ

VARIÉTÉ

VÉHÉMENCE

VÉTUSTE

Tableau n° 7 LES VICIES DU STYLE

AFFECTE

CACOPHONIE

CORROMPU

LANGUISSANT

OBSCÈNE

OBSCURITÉ

ENFLURE	RELÂCHE
ÉQUIVOQUE	SÉCHERESSE
FROIDEUR	VIDE
GALIMATIAS	VULGAIRE

Tableau n° 8 LES PREUVES – L'ARGUMENTATION
I. EXTRA-TECHNIQUES
CONVENTIONS ENTRE PARTIES
JUGEMENTS ANTÉRIEURS
LOIS
OPINIONS (RENOMMÉE-BRUIITS)
DÉCLARATIONS SOUS LA TORTURE
TÉMOIGNAGES
SERMENT
II. TECHNIQUES (ARTIFICIELLES)
AUTORITÉ DE CELUI QUI PARLE
MŒURS CARACTÈRE
PASSIONS
SIGNES OU INDICES
ARGUMENTS DÉMONSTRATIFS :
ENTHYMÈMES (RAISONNEMENT DÉDUCTIF APPUYÉ SUR LA CONSIDÉRATION DU VRAISEMBLABLE)
ET ÉPICHÉRÈME
EXEMPLE (RAISONNEMENT INDUCTIF)

#### 9.1.6.12 Apport de l'éloquence dans la posture

L'éloquence est le fruit de la rhétorique :

- la forme du discours ;
- la nature de l'argument ;
- la ou les figures de style ;
- le niveau obtenu d'ignorant à professeur.
- 

Attitude : état d'esprit	Confiance en soi, vaincre l'imagination inhibant au profit de l'acceptation de la réalité (être capable de faire), se donner les moyens, la volonté, déterminer sa place dans la société.
--------------------------	---

Comportement : savoir être	Produire le discours conforme aux circonstances, pour atteindre ses objectifs.
Connaissances : savoir	Organiser, traduire, exprimer ses connaissances au profit de son message en fonction de ses interlocuteurs.
Compétences : savoir faire	Démontrer, prouver, ses compétences, par le discours.
Motivation : élément moteur	Auto motivation, capacité à se mobiliser, exprimer sa volonté.
Valeurs : Éthique de conviction Éthique de responsabilité	Argumenter, convaincre pour faire comprendre ses décisions et ses arbitrages.

### 9.1.7 Phase 07 Obtenance

Introduction de l'ouvrage à paraître de l'auteur

*“La vie est une suite d'accords<sup>165</sup> „ d'acceptations<sup>166</sup> et de désaccords<sup>167</sup> , de refus donnés ou reçus“.*

Ce guide propose une réflexion sur les thèmes suivants :

**Accord, Accepter<sup>168</sup> , Refus<sup>169</sup> , Refuser<sup>170</sup> ,**

<sup>165</sup> Accord, subst. masc., consiste en une conformité des pensées, des sentiments, des volontés

<sup>166</sup> Acceptation, sub. Fém., action pour une pers. ou une collectivité d'accepter

<sup>167</sup> Désaccord, subst. masc., fait de n'être pas d'accord, ou en accord.

<sup>168</sup> Accepter, verbe trans., donner son consentement ou son assentiment à ce qui est offert, à ce qui arrive; agréer quelqu'un.

<sup>169</sup> Refus sub. fém., action de refuser ce qui est demandé

<sup>170</sup> Refuser, verbe, ne pas accepter ce qui est proposé (par quelqu'un).

*“Le refus, c’est quand la demande ne correspond pas au système de valeur, que le territoire n’est pas respecté et que l’effort pour accepter est impossible”.*

L’obtenance c’est le contraire !

*“L’obtenance c’est quand la demande correspond au système de valeur, que le territoire est respecté et que l’effort pour accepter est possible”.*

*“La socialisation<sup>171</sup> est l’accord d’un individu à accepter les règles de vie en société”.*

Les 2 règles de l’obtenance<sup>172</sup>

- Règle n°01 : Pour obtenir, utiliser les valeurs et le territoire de celui qui donne l’accord.
- Règle n°02 : Relire la règle n° 01.

Élément(s) déclencheur : Les valeurs et le territoire.

#### 9.1.7.1 A qui s’adresse cet ouvrage ?

J’ai souvent, dans ma carrière entendu les propos suivants :

- *Je n’aime pas la vente, je n’aime pas me vendre !*
- *Je ne sais pas me vendre*  
NDA : cela exprime en creux que la personne ne sait pas obtenir l’accord de l’autre et/ou présente un alibi pour ne pas s’intéresser à la vente
- *Que dois-je faire pour que l’autre sois d’accord ?*  
NDA : l’autre c’est un patron, un client, un collègue, un représentant de l’autorité, une personne derrière un guichet, un jury...

Et plus récemment :

- *A qui s’adresse la démarche de l’obtenance ?*

---

<sup>171</sup> *Socialisation, sub. fém., adaptation de l’individu à la société, processus d’adaptation de l’enfant à la vie en société, aux rapports sociaux.*

<sup>172</sup> *D’après : Le mari de la ministre, The Politician’s Husband série TV britannique. Daybreak Pictures, BBC 2013. Texte d’origine : Le mari à sa femme qui vient d’être nommé ministre : “Règle n°1 Tu vas devoir libérer la garce qui est en toi, il ne faut pas en avoir peur. règle n°2 relire la règle n°1”.*

Ces phrases je les ai entendu très souvent durant ma carrière professionnelle, mes activités sociales et dans ma vie personnelle. Elle reflète, en creux, les demandes récurrentes sur le besoin d'acquiescer les moyens pratiques à mettre en œuvre pour obtenir l'accord de son ou ses interlocuteurs.

Au regard de mon expérience et de l'expertise que j'ai acquis je suis en mesure d'affirmer que l'obtenance s'adresse à tout un chacun dans toutes les circonstances de sa vie, qui conduisent à obtenir un accord, quelque soit l'objet de la demande, la nature des circonstances et la typologie des acteurs.

Une conférence<sup>173</sup>, un jour, a attiré mon attention. Le sujet en était l'autorité parentale. Ce que j'en ai retenu est la faculté du nourrisson de comprendre très rapidement comment obtenir l'accord de son entourage et ce sans l'usage de la parole. Dès qu'il a besoin de quelque chose ou qu'une situation ne lui convient pas il prend instantanément une des quatre postures suivantes : les pleurs, la colère, la bouderie ou le sourire. Il présente le talent de pouvoir en changer instantanément. Avec ses quatre moyens rudimentaires, mais au combien puissants et efficaces, il obtient ce qu'il recherche.

Cette conférence m'a plongé dans un abîme de réflexions et d'analyse sur les méthodes d'obtention de l'accord, sur les considérations et les moyens qui s'y rattachent. Celles-ci augmentent considérablement si l'on prend en compte l'image de la vente en France. Elle s'est construite sur un paradoxe, peu de personnes aiment la vente, et se vendre au sens large du terme. Tout le monde a besoin, à un instant de sa vie privée, sociale et professionnelle d'obtenir l'accord de son ou ses interlocuteurs.

#### **9.1.7.2 Les valeurs de l'obtenance**

Depuis plus de 50 années je passe du temps pour obtenir différents types d'accords dans des circonstances très variées. Dans le cadre professionnel je m'occupe de vente, de négociation, de formation, de management, de syndicalisme professionnel, de normalisation, d'enseignement (professeur, chercheur). En tant citoyen j'apporte ma contribution à la vie

---

*173 D'après l'autorité parentale, de l'art d'être parent, de Reynald BRIZAIS, maître de conférences en psychologie sociale, UFR de Psychologie Nantes.*

de la cité dans diverses associations à caractère culturel, sociale et sportif. Je suis également consommateur : acheter, louer, vendre des biens divers, sans oublier ma vie familiale en tant que mari, père, maintenant grand-père et mes rapports avec les autres membres de la tribu.

Une réflexion m'a conduite à conclure que, toute ma vie durant, j'ai été dans la situation de devoir obtenir l'accord de mon ou mes interlocuteurs : clients, stagiaires, collaborateurs, collègues, patrons, membres de groupes de travail, étudiants et représentants de différentes administrations. J'allais encore oublier mes interlocuteurs familiaux de toutes sortes.

Dans un premier temps ma culture de vendeur issue de ma formation automobile chez SIMCA m'a servi de vade-mecum. Par la grâce d'un physique me faisant ressembler à un vendeur et un peu de travail j'ai pu gravir les échelons professionnels dans l'univers automobile : vente, management des ventes et direction de concession. J'ai ensuite mis à profit mon expérience pour aborder d'autres situations en devenant consultant, formateur, enseignant, chercheur dans les domaines de la vente, du commerce, de la négociation et du management.

Mes travaux de recherche dans le cadre de mon doctorat ont fait évoluer mon point de vue sur la vente. Une question vient à moi : « Quelle est la différence entre la vente, la négociation et le fait d'obtenir l'accord d'un interlocuteur ? ».

La réponse est simple et limpide : « Aucune.... ». Sauf à considérer que tout un chacun a constamment besoin d'obtenir l'accord de son ou ses interlocuteurs, mais que l'image négative de la vente en France engendre des inhibitions comportementales. A ce jour, la séparation des genres comme la vente, la négociation, le commerce, la gestion de conflit, la transmission de la conviction, le compromis, la transaction, l'arrangement, la transaction ont comme points communs la même démarche faisant appel aux mêmes éléments. La seule différence est l'usage du vocabulaire pour définir la même action, les mots pour le dire étant fortement connotés et provoquent des blocages en ce qui concerne l'univers du mot vente et son univers.

Pour illustrer le propos, j'ai constaté au fil des expériences que peu de personnes aiment la vente. Cette conclusion je la tiens de la double activité conduite durant ma carrière de praticien et de pédagogue de la vente avec les collaborateurs d'entreprise. Les difficultés de

recrutement dans l'univers commercial l'indiquent. Les étudiants d'école de management de niveau master témoignent de leur goût pour le marketing au dépend de la vente comme le constate la thèse de SCHILLIO<sup>174</sup>.

Tout le monde recherche l'accord de l'autre. Cette situation est présentée en détail par Tom Hopkins<sup>175</sup>, il présente des activités aussi différentes que : comédiens, parents, enfants, avocats, serveurs, cadres, responsables d'associations, relations amicales. Il expose que tout un chacun recherche constamment ou occasionnellement l'accord de l'autre.

Pour détourner le refus de traiter la vente en tant que telle, mon expérience d'enseignant m'a permis de tester d'abord, puis d'appliquer la même démarche que Selma LAGERLÖF<sup>176</sup>. Elle a fait apprendre la géographie de la Suède en utilisant le conte de Nils Holgersson qui voyage sur le dos d'un jar. Ainsi, l'enfant détourné de la sensation de leçon rentre dans l'histoire et mémorise les aventures, ce qu'il aurait fait avec plus de difficultés autrement.

Par le changement de vocable, Obtenance<sup>177</sup> au lieu de vente, les blocages culturels sont contournés. Ainsi, les étudiants, les collaborateurs d'entreprise, les personnes en recherche d'emploi, entre autres qui présentaient peu de goût pour la vente et surtout pour se vendre se trouvent en capacité d'apprendre et de maîtriser l'ensemble des principes et des instruments. Ce processus d'apprentissage leur permet d'obtenir l'accord de leurs(s) interlocuteur(s), quelque soit la situation, l'objet et les circonstances.

En utilisant mes expériences, mon expertise et mes travaux de recherche, je suis en mesure de proposer par ce guide une feuille de route pour les personnes qui sont devant une situation nécessitant l'obtention d'un accord de leurs interlocuteurs.

---

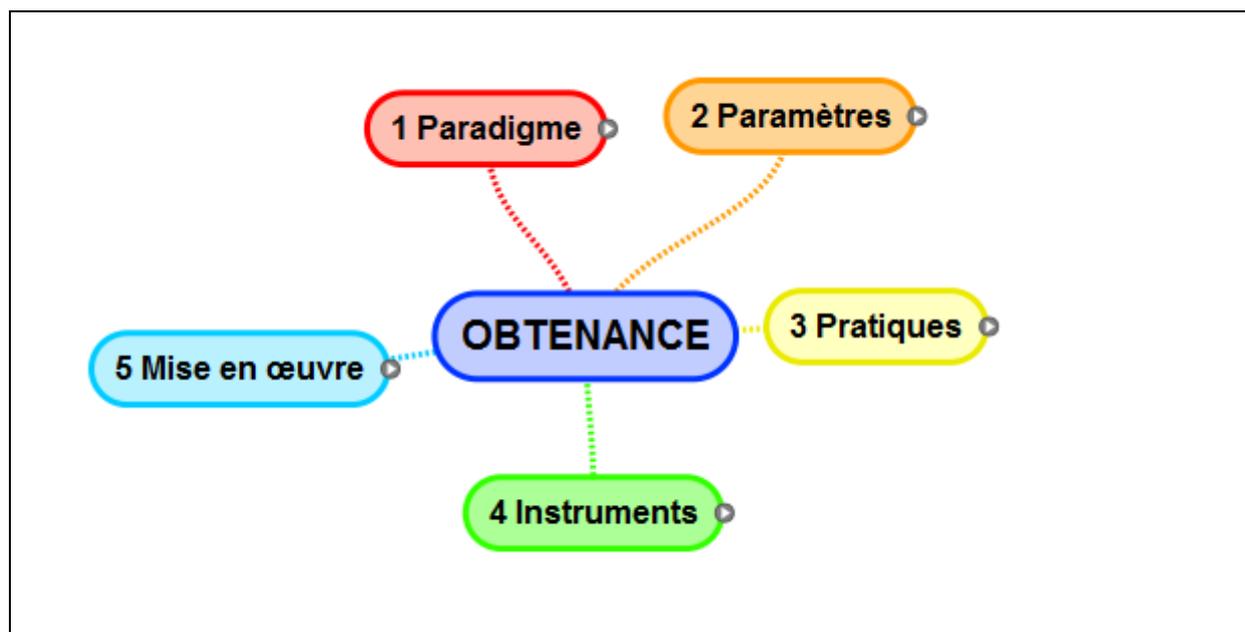
<sup>174</sup> 2000 p14 Thèse *Image de la vente et motivation pour les carrières commerciales réalisées sur la base de : IUT d'informatique, IUT de techniques de commercialisation, IECS (Institut d'Enseignement Commercial Supérieur), Sciences économiques, BTS commerciaux, cycles IPC (Institut de Promotion Commerciale), formations qualifiantes de spécialisation commerciale.*

<sup>175</sup> Tom HOPKINS *Selling for Dummies, la vente pour les nuls* p17 First 2004

<sup>176</sup> LAGERLÖF Selma, *Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige, Suède, t1 1906, t2 1907* 424p. Cet ouvrage a été écrit à la demande des enseignants suédois en 1902; elle fut prix NOBEL de Littérature en 1911.

La description de l'obtenance est une réponse à la question : « *Comment dois-je m'y prendre pour obtenir l'accord de mon interlocuteur ?* ». Je pense que maintenant il est profitable de mettre à disposition de ceux qui en ont besoin le dispositif de l'obtenance.

Tableau 55 : Obtenance les composants de niveau 01



- §1 Paradigmes : présentation des éléments fondamentaux
- §2 Paramètres : description des éléments variables
- §3 Pratiques : dispositif d'application de théories pour obtenir des résultats concrets
- §4 Instruments : moyens pratiques pour créer le résultat par l'usage du talent
- §5 Mise en œuvre : organisation des actions dans le temps par la stratégie et les tactiques

L'obtenance en tant que telle se présente comme un concept fédérateur, explicatif et transmissible des manières de faire, qu'elles soient culturelles; techniques, usuelles ou accidentelles, pour obtenir l'accord de ses interlocuteurs dans les différentes situations<sup>178</sup> : familiales, sociales, professionnelles, voire intimes, dans le champ marchand ou non

<sup>177</sup>. Le suffixe *ance* à un verbe signifie que le dessin du verbe a été atteint, ex : *obéissance* le sujet à *obéi*, *Obtenance* avoir *obtenu*

<sup>178</sup> NDA : Les thèmes concernant de la religion, la politique, la séduction ne sont pas abordés bien qu'ils soient justiciables de la même pratique.

marchand. Ce concept s'applique indifféremment à l'objet de la demande; à l'objectif à atteindre, à la nature de l'action à mener quelque soit le type d'acteurs en présence.

Tableau 56 : Obtenance composants de niveau 02



Les éléments de l'obtenance sont décrits par le détail dans chapitres correspondants.

Il est possible de faire le parallèle entre la cuisine et l'obtenance :

Tableau 57 : Parallèle entre la cuisine et l'obtenance

Champs	Cuisine	Obtenance
Objectif	Type de plats	Situation à traiter
Fondamentaux	Les principes de la cuisine	§1 Paradigmes : <i>présentation des éléments fondamentaux</i>
Contenu	Liste des ingrédients	§2 Paramètres : <i>description des éléments</i>

		<i>variables</i>
Expérience, expertise	Le tour de main, meilleur ouvrier de France, étoiles	§3 Pratiques : <i>dispositif d'application de théories pour obtenir des résultats concrets</i>
Outils	Ustensiles	§4 Instruments : <i>moyens pratiques pour créer le résultat par l'usage du talent</i>
Mode opératoire	Recette	§5 Mise en œuvre : <i>organisation des actions dans le temps par la stratégie et les tactiques</i>

L'obtention se présente comme une approche traditionnelle et offrant une multitude de possibilités d'application

#### Phase 08 : Charisme et autorité

L'éloquence est l'instrument du charisme et de l'autorité. L'enseignement de l'éloquence par la rhétorique, définie comme l'art de persuader par le discours, est tombé en désuétude. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, son enseignement faisait partie de l'instruction obligatoire pour entrer dans les carrières militaires, religieuses, littéraires ou politiques.

Aujourd'hui, curieusement, elle est tombée dans un semi-oubli, alors que nombre de situations professionnelles modernes font appel à une grande qualité du discours (négociations commerciales et sociales, conventions, conduite de réunions, présentations) tant sur la forme (médiatisation) que sur le fond (information, négociation). (Cf. *Commerciant*). La maîtrise des définitions suivantes sont nécessaires à la compréhension de ce précepte.

Rhétorique : Technique du discours ; ensemble de règles, de procédés constituant l'art de bien parler, de l'éloquence. Dans le but de persuader, de convaincre. (Cf., *TILF*).

Éloquence : Manière de s'exprimer de façon à émouvoir, à persuader par le discours.

Rhétorique : art de s'exprimer avec une élégance persuasive.

*Par extension*. Qualité de ce qui peut persuader le cœur et/ou l'esprit. Caractère de ce qui est expressif, révélateur. *Mimique, geste, regard plein d'éloquence*.

Conviction : Certitude de l'esprit fondée sur des preuves jugées suffisantes. Ne confondez pas la foi avec la conviction. La conviction est l'acte de l'esprit qui adhère à ce qu'il voit ou croit voir. La foi est l'acte de la volonté qui se soumet, souvent sans conviction, quelquefois contre

la conviction même, à ce qu'une raison extérieure et plus élevée déclare vrai. Lamennais, *Lettres inédites... à la baronne Cottu*, 1829, p. 207.

- Intime conviction : qui se situe ou se rattache à un niveau très profond de la vie psychique ; qui reste généralement caché sous les apparences, impénétrable à l'observation externe, parfois aussi à l'analyse du sujet même. Se dit raisonnement personnel difficilement justifiable par (un raisonnement) une assertion.
- Pièce à conviction : élément de preuve qui a pour objet d'emporter l'agrément.

La conviction est une démarche ancrée dans le comportement des personnes chargées de négocier et de vendre. Elle existe depuis très longtemps et elle est développée à la fois par l'encadrement et par les systèmes de formation : *Être convaincu soi-même pour pouvoir convaincre les autres*. (Expérience personnelle de l'auteur de 18 années d'activité commerciale dans l'automobile et 20 années de formation professionnelle). Cet axiome fait peu de cas de la réalité. Le fait de vouloir être convaincu soi-même développe un handicap majeur, tout ce que dira l'interlocuteur, par rapport à la conviction que l'on s'est forgée, sera vécu comme une attaque personnelle et engendrera en cas de désaccord : frustrations, stress, difficultés de toutes sortes. L'action à poursuivre consiste à faire comprendre à son interlocuteur le raisonnement qui va pouvoir le persuader et développer l'intime conviction de ce que l'on veut lui faire accepter. Il sera alors convaincu qu'il prend la bonne décision, qu'il fait le bon choix.

Convaincre : Amener quelqu'un, par des preuves ou par un raisonnement irréfutable, à admettre quelque chose comme vrai ou comme nécessaire.

Persuader : La persuasion est la finalité de la rhétorique. Par l'art de la mise en œuvre de l'éloquence, le but est de faire accepter (les idées portées par) son discours.

### 9.1.8 Phase 08 Charisme et autorité

Pour obtenir la qualification de son expertise et faire autorité, le formateur consultant doit transformer son expérience qui elle est contextuelle en expertise qui elle est conceptuelle.

L'autorité est reconnue à partir de la maîtrise des éléments théoriques figurant dans les domaines de référence de son activité professionnelle. La démarche abductive qui permet une activité itérative entre le terrain et les théories a pour vocation de permettre l'avènement de l'autorité d'un individu au regard de son expérience. Par nature l'expérience peut être produite dans le cadre d'automatismes. L'expertise est transférable dans des domaines exogènes à celui

de référence. Pour démontrer son autorité en une matière il convient de dérouler son raisonnement en application des six phases suivantes :

Tableau 58 : Les six phases pour qualifié son expertise et faire autorité

Expertise : pouvoir appliquer dans différentes situations	01 Loi et théories universelles	Principes fondamentaux
	02 Conceptualisation	Hypothèses, modèles, théories
	03 Méthode	Mode opératoire
Sérénité car l'application est possible dans d'autres environnements		

Expérience : reproduire sans comprendre	04 Méthodologie	Science d'application de la méthode
	05 Action	Savoir-faire, tour de main, réalisation
	06 Résultat	Indicateurs, critères, unités de compte
Inquiétude si changement d'environnement		

La démonstration est ainsi faite que l'on possède en plus de l'expérience les données théoriques et conceptuelles qui permettent à l'interlocuteur de reproduire l'action mais surtout de pouvoir la décliner dans d'autres champs.

Chaque élément d'expertise (expérience, domaine) doit être maîtrisé par le formateur consultant aussi bien sur les aspects de principes scientifiques, concepts, méthodes mais également sur la connaissance et la mise en œuvre des instruments correspondants.

La maîtrise de ces trois niveaux doit permettre au formateur consultant, de pouvoir nourrir son discours face à son client.

## 9.2 Annexe 02 : Questionnaire de l'étude quantitative

- Quel est le nom de la personne qui vous a contacté pour remplir ce questionnaire ?
- Question n° 01 : Exercez-vous une activité de formateur consultant dans le cadre de la formation professionnelle ? OUI NON (Si non, merci de votre réponse, mais pour vous l'étude s'arrête maintenant.)
- Question n° 02 : Au stade actuel de votre expérience de formateur, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par votre expertise ?
  - Très faible
  - Plutôt faible
  - Plutôt fort
  - Très fort
- Question no 03 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par la confiance établie avec votre client ?
- Question n° 04/01 : Les recommandations dont vous bénéficiez [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/02 : Vos diplômes [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/03 : Vos exemples d'interventions réussies [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/04 : Vos références clients [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/05 : Votre ancienneté professionnelle [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/06 : Votre démonstration des méthodes que vous utilisez [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]

- Question n° 04/07 : Votre expérience professionnelle antérieure [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/08 : Votre implication personnelle et vos motivations [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/09 : La compréhension du problème du client [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 04/10 : Autres [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]
- Question n° 05/01 : Les recommandations dont vous bénéficiez [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/02 : Vos diplômes [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/03 : Vos exemples d'interventions réussies [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/04 : Vos références clients [Question n° 05 : Selon vous, Quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/05 : Votre ancienneté professionnelle [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/06 : Votre démonstration des méthodes que vous utilisez [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/07 : Votre expérience professionnelle antérieure [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]

- Question n° 05/08 : Votre implication personnelle et vos motivations [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/09 : La compréhension du problème du client [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 05/10 : Autres [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]
- Question n° 06 : Êtes-vous certifié par un organisme ? Oui Non Si oui, lequel ?
- Question n° 07 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, quel niveau de développement donneriez-vous, le plus objectivement possible, à votre activité ?
- Question n° 08 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour présenter son expertise à son client ? (réponse libre)
- Question n° 09 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour développer la confiance établie avec son client ? (réponse libre)
- Question n° 10 : Quelle est votre ancienneté dans le métier de formateur consultant (nombre d'années)
- Question n° 11 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous formalisé précisément votre expertise auprès de vos clients ?
- Question n° 12 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous maîtrisé le développement de la confiance dans votre relation ?
- Question n° 13 : Quelle est votre activité dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ? Coach - Conseil en formation - Formateur consultant - Ingénierie pédagogique - Mentor - Autres
- Question n° 14 : Quel est votre domaine d'intervention dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ?
- Question n° 15 : Quel est votre niveau d'études suivi en rapport avec votre expertise ? Doctorat - Master - Licence - Bac + 2 Bac et moins - Formation professionnelle - Autres
- Question n° 16 : Comment, le plus objectivement possible, jugeriez-vous votre niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention ?

- Peu élevé
- Moyennement élevé
- Élevé
- Très élevé
- Question n° 17 : Quel a été votre niveau de responsabilité le plus élevé dans votre expérience professionnelle antérieure ? Cadre dirigeant - Cadre supérieur - Cadre moyen (*middle management*) - Agent de maîtrise - Collaborateur
- Question n° 18 : Durant les 12 derniers mois, quelle a été la répartition de votre activité en pourcentage ?
  - Direct
  - Sous-traitance
    - Votre commercialisation
    - Entretien de votre réseau (des colloques, soirées professionnelles, réunions syndicales)
    - Votre propre formation
    - Travaux de recherche
    - Autres activités (précisez le contenu)
- Question n° 19 : L'utilisation de réseaux sociaux (Linkedin et Viadeo notamment) a-t-elle été utile pour identifier des prospects que vous avez pu transformer en clients ?
  - Jamais
  - Rarement
  - Assez souvent
  - Souvent
- Question n° 20 : Sexe : Femme Homme
- Question n° 21 : Âge
- Quels sont vos commentaires (facultatifs) ?

Merci pour votre participation à cette étude.

### 9.3 Annexe 03 : Le tri "à plat" ensemble des réponses

Le tri, dit "à plat", procède par une analyse pour extraire les informations majeures se dégageant des réponses. Les éléments principaux de cette analyse traitent de l'administration du questionnaire. L'intégralité de l'analyse figure en annexe 01.

301 réponses ont été obtenues, elles ont été filtrées par la Question n° 01 : Exercez-vous une activité de formateur consultant dans le cadre de la formation professionnelle ?

Les questions 02 et 03 sont relatives à l'expertise et la confiance en tant que facteurs, pouvant pour les formateurs consultants influencer l'obtention des contrats. Les réponses sont significatives pour l'expertise : 87 % de réponses au S/total forte font apparaître l'expertise comme facteur d'influence de l'obtention du contrat et pour la confiance 90 % de réponses S/total forte fait apparaître la confiance comme un facteur d'influence de l'obtention du contrat.

Les tableaux suivant explicitent le détail des réponses.

#### **Quel est le nom de la personne qui vous a contacté pour remplir ce questionnaire?**

Cette question a été posée dans le cadre de la démarche de recherche pour identifier les personnes qui ont assisté l'auteur à l'administration du questionnaire, notamment les étudiants de 4<sup>ème</sup> année en négociation et management des affaires à l'EMLV<sup>179</sup>.

La question n° 01 filtre la qualité des répondants.

#### **Question n° 01 : Exercez-vous une activité de formateur consultant dans le cadre de la formation professionnelle ?**

A la question oui, 301 réponses ont été reçues.

Les questions suivantes et leurs réponses traduites par histogrammes fournissent comme éléments de réponse le niveau d'influence forte ou faible sur les thèmes des deux facteurs : expertise et confiance et de leurs neuf paramètres d'influences. Le schéma suivant présente la position des questions dans l'organisation des hypothèses.

---

<sup>179</sup> EMLV : Ecole de Management Léonard de Vinci

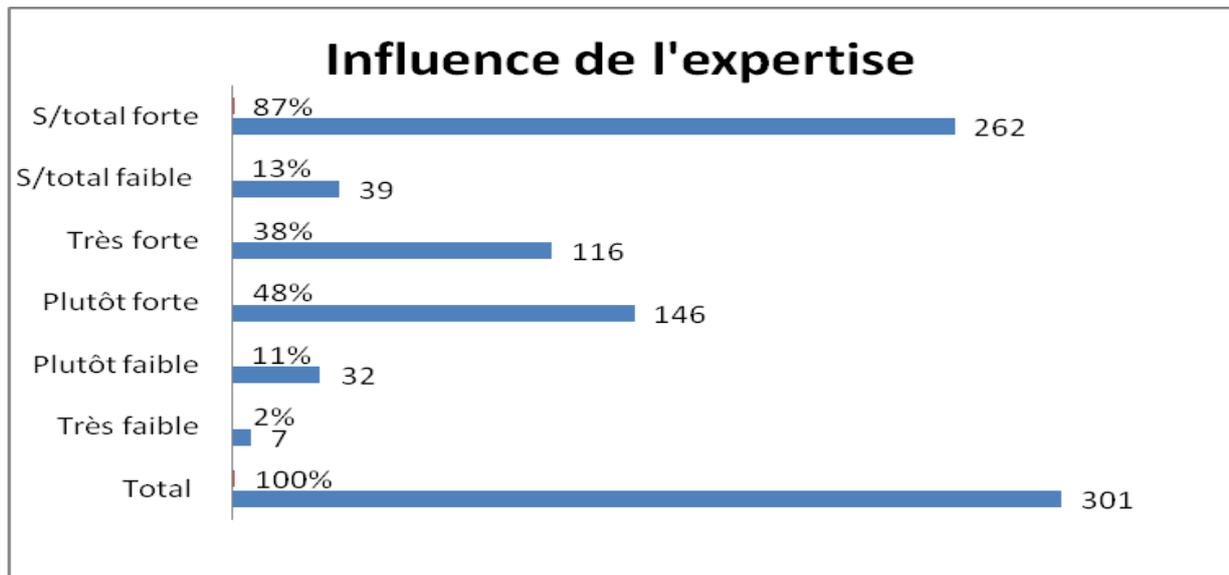
Tableau 59 : Situation des réponses des deux facteurs sur l'influence la performance commerciale

1 Performance	2 Facteurs	9 Paramètres
<b>Performance Commerciale</b>	<b>Démonstration de l'expertise &amp; Développement de la confiance</b>	Recommandations
		Diplômes
		Interventions réussies
		Références clients
		Ancienneté professionnelle
		Démonstration des méthodes utilisées
		Expérience professionnelle
		Implication personnelle
		Compréhension du problème du client

**Question n° 02 : Au stade actuel de votre expérience de formateur, diriez-vous que l'obtention de vos contrats est influencée par votre expertise ?**

Le tableau suivant donne l'histogramme des réponses à cette question.

Tableau 60 : Q02 Niveau de l'influence de l'expertise



Nota : dans le but de faciliter la lecture des résultats un regroupement a été opéré

- Sous total d'influence forte dit "S/total forte" regroupe les réponses très forte et plutôt forte

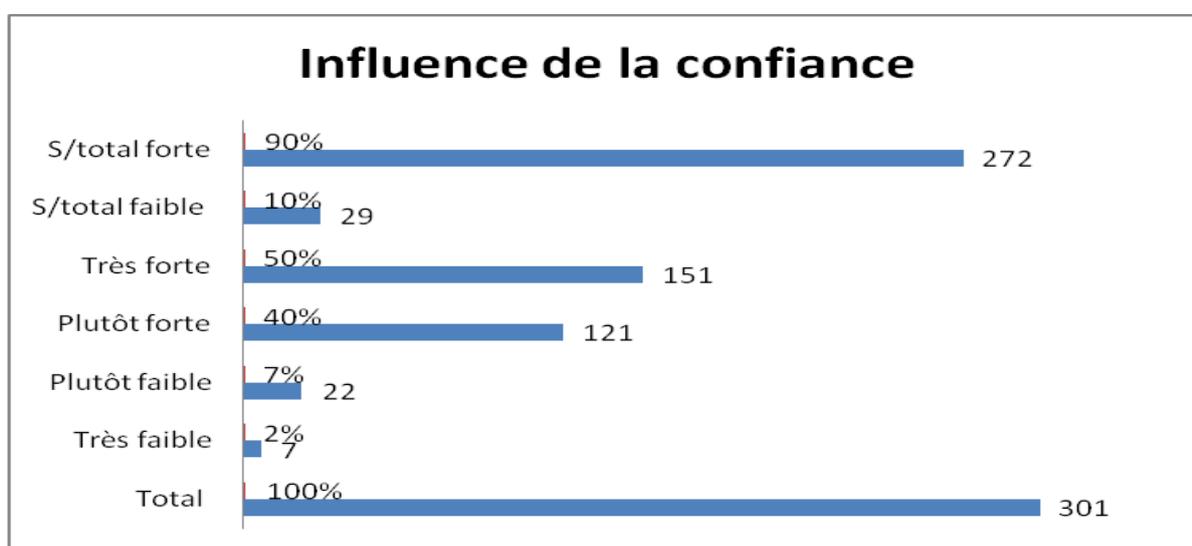
- Sous total d'influence faible dit "S/total faible" regroupe les réponses très faiblement plutôt faiblement

87 % de réponses au S/total forte font apparaître l'expertise comme un élément d'influence de l'obtention du contrat.

Question n° 03 : Au stade actuel de votre expérience de formateur, diriez-vous que l'obtention de vos **contrat est influencée par la confiance établie avec votre client ?**

Le tableau suivant définit le niveau d'influence de la confiance sur l'obtention du contrat.

Tableau 61 : Q 03 Niveau d'influence de la confiance



90 % de réponses S/total forte fait apparaître la confiance comme un élément essentiel de l'obtention du contrat.

Les réponses aux questions suivantes sont traduites par les histogrammes et font apparaître le niveau de l'influence de chacun des neuf paramètres sur l'expertise et la confiance. Le tableau suivant présente la position des trois éléments : la performance, les 2 facteurs et les 9 paramètres.

Tableau 62 : Situation des réponses des neuf paramètres sur l'influence de la démonstration de l'expertise.

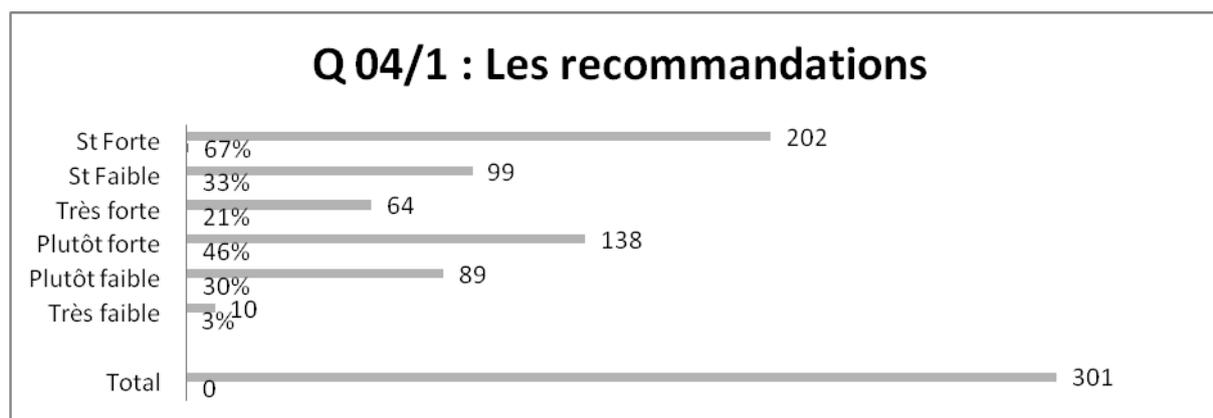
1 Performance	2 Facteurs	9 Paramètres
Performance Commerciale	Démonstration de l'expertise	Recommandations
		Diplômes

&  Développement de la confiance	<b>Interventions réussies</b>
	<b>Références clients</b>
	<b>Ancienneté professionnelle</b>
	<b>Démonstration des méthodes utilisées</b>
	<b>Expérience professionnelle</b>
	<b>Implication personnelle</b>
	<b>Compréhension du problème du client</b>

**Question n° 04/01 : Les recommandations dont vous bénéficiez [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence des recommandations sur l'expertise.

Tableau 63 : Q 04/01 Influence des recommandations sur l'expertise

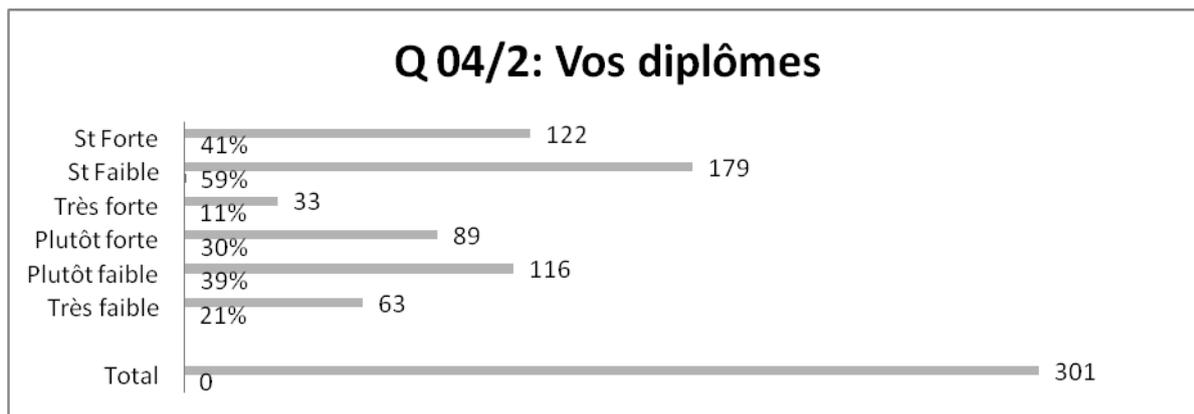


Les recommandations comme élément de participation la crédibilisation de l'expertise sont à hauteur de 67 % S/total forte, *au dessus de la moyenne*.

**Question n° 04/02 : Vos diplômes [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise?]**

Le tableau suivant présente l'influence des diplômes sur l'expertise.

Tableau 64 : Q 04/02 Influence des diplômes sur l'expertise

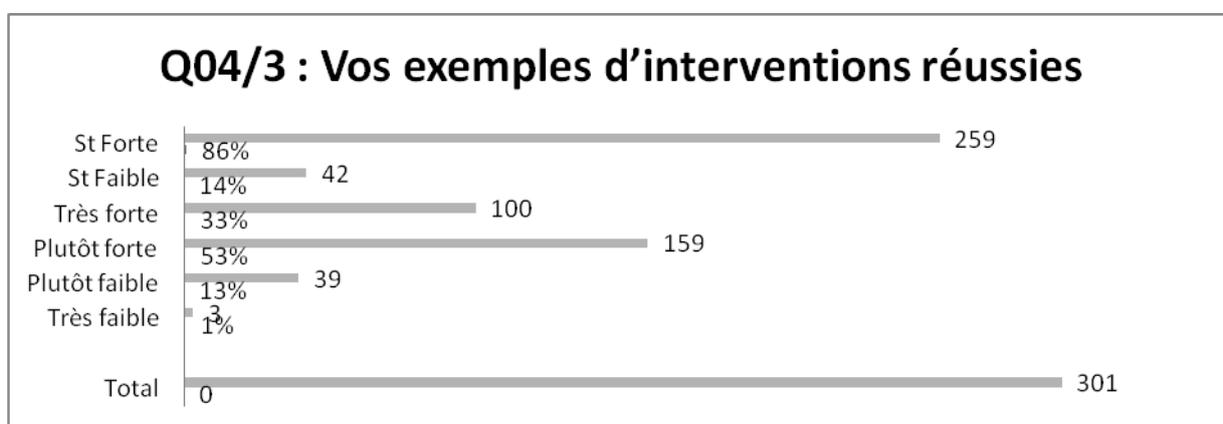


Les réponses apportées sur la participation du diplôme à la crédibilisation de l'expertise présentent *un niveau plus faible soit 41 % S/total forte.*

**Question n° 04/03 : Vos exemples d'interventions réussies [Question n° 04: Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence des interventions réussies sur l'expertise.

Tableau 65 : Q 04/03 Influence des interventions réussies sur l'expertise

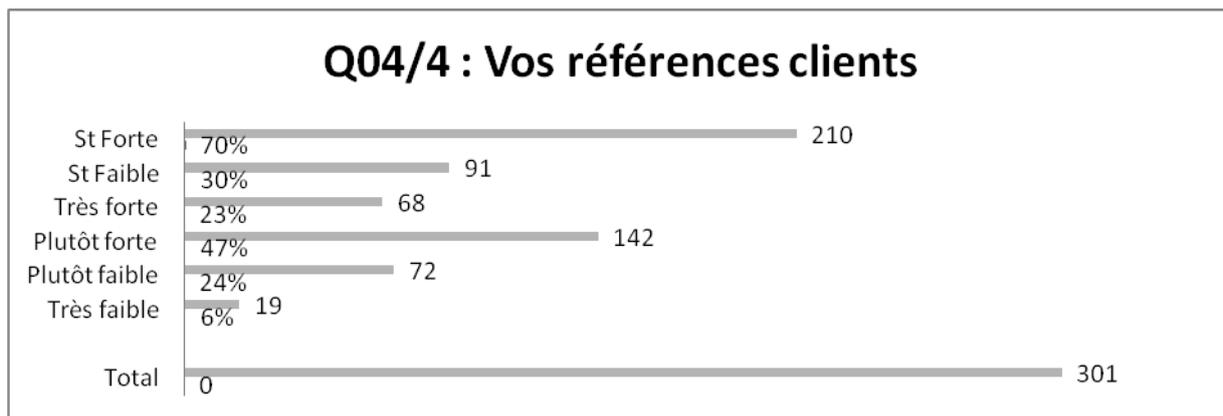


Le niveau obtenu de 86 % S/total forte sur les exemples d'interventions réussies en contribution de la crédibilisation de l'expertise est significatif de l'attente du client de pouvoir comprendre si le formateur consultant et en capacité de démontrer et convaincre qu'il a déjà réalisé une mission analogue avec succès.

**Question n° 04/04 : Vos références clients [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence des références clients sur l'expertise.

Tableau 66 : Q 04/04 Influence des références clients sur l'expertise

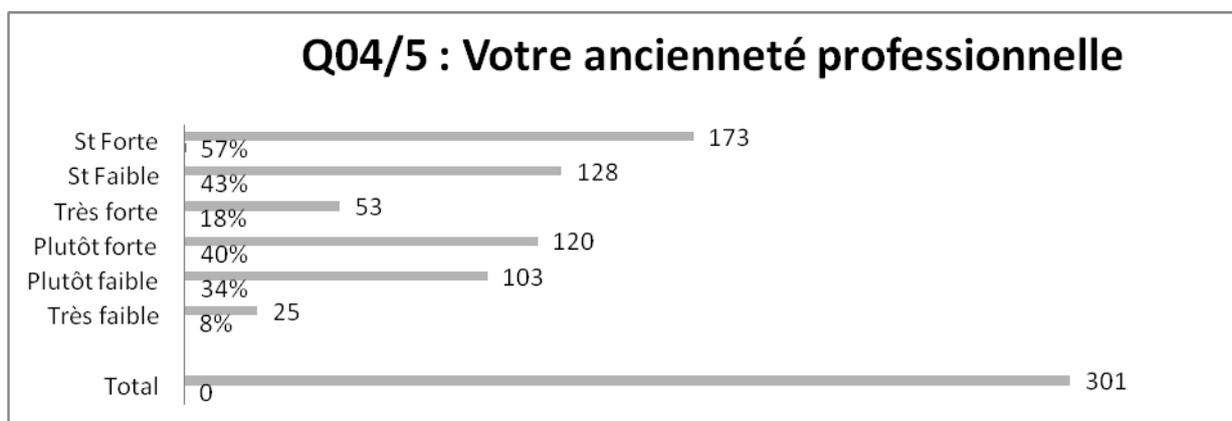


Les références clients dans le cadre de la crédibilisation de l'expertise est un ***niveau intermédiaire à 70 % S/total forte.***

**Question n° 04/05 : Votre ancienneté professionnelle [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'ancienneté professionnelle sur l'expertise.

Tableau 67 : Q 04/05 Influence de l'ancienneté professionnelle sur l'expertise

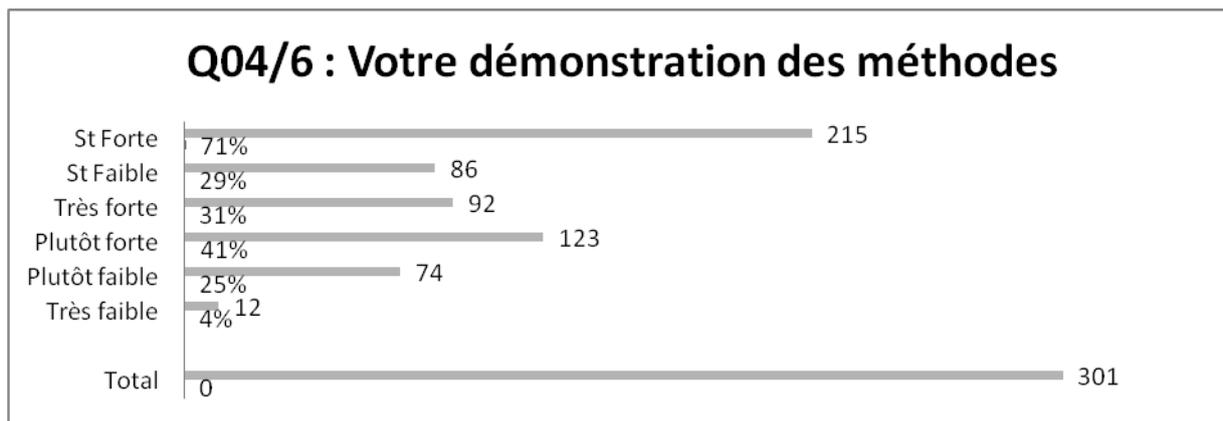


L'ancienneté professionnelle chiffrée à 57, ***n'est pas un facteur déterminant*** dans le cadre de la crédibilisation de l'expertise.

**Question n° 04/06 : Votre démonstration des méthodes que vous utilisez [Question n° 04: Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de la démonstration des méthodes sur l'expertise.

Tableau 68 : Q 04/06 Influence de la démonstration des méthodes sur l'expertise

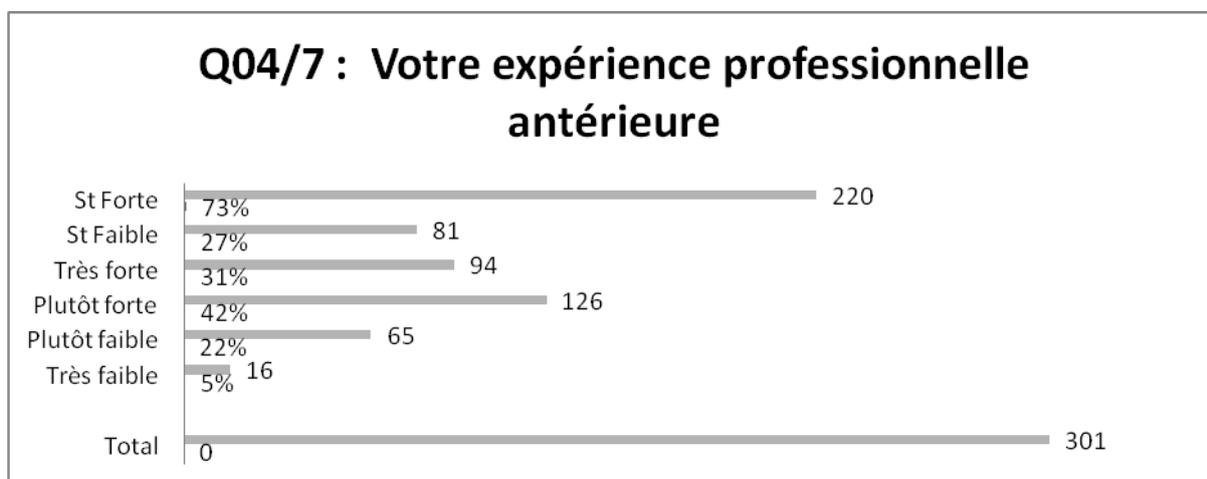


À 71 % de S/total forte, la démonstration des méthodes utilisées présente une influence relative à la crédibilisation de l'expertise.

**Question n° 04/07 : Votre expérience professionnelle antérieure [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'expérience professionnelle sur l'expertise.

Tableau 69 : Q 04/07 Influence de l'expérience professionnelle sur l'expertise

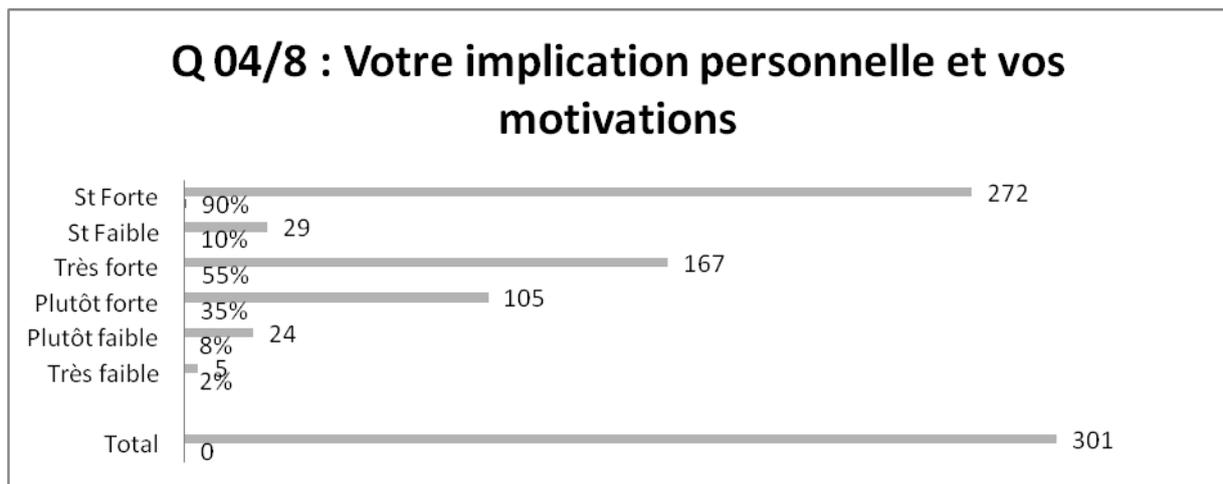


L'expérience professionnelle antérieure est *relative* 73 % S/total forte pour apporter la crédibilisation de l'expertise.

**Question n° 04/08 : Votre implication personnelle et vos motivations [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'implication personnelle et de la motivation sur l'expertise.

Tableau 70 : Q 04/08 Influence de l'implication personnelle et de la motivation sur l'expertise

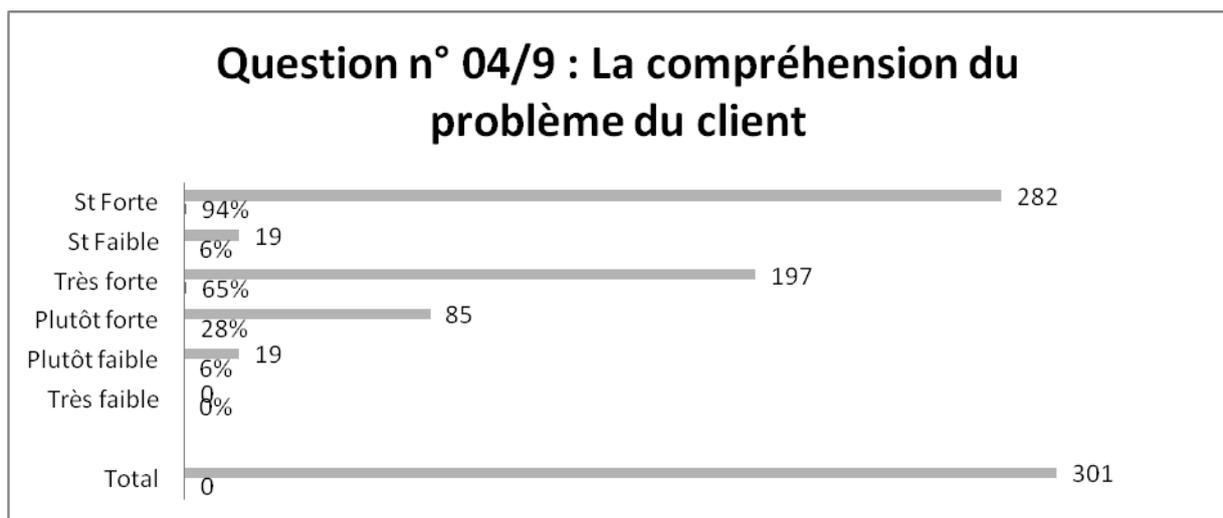


L'implication personnelle et la présentation des motivations à réaliser les missions à influence à **90 % la crédibilité de son expertise** à son client ceci représente un taux incontestablement très important et est par conséquent une action indispensable.

**Question n° 04/9 : La compréhension du problème du client [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de la compréhension du problème client sur l'expertise.

Tableau 71 : Q 04/09 Influence de la compréhension du problème client sur l'expertise

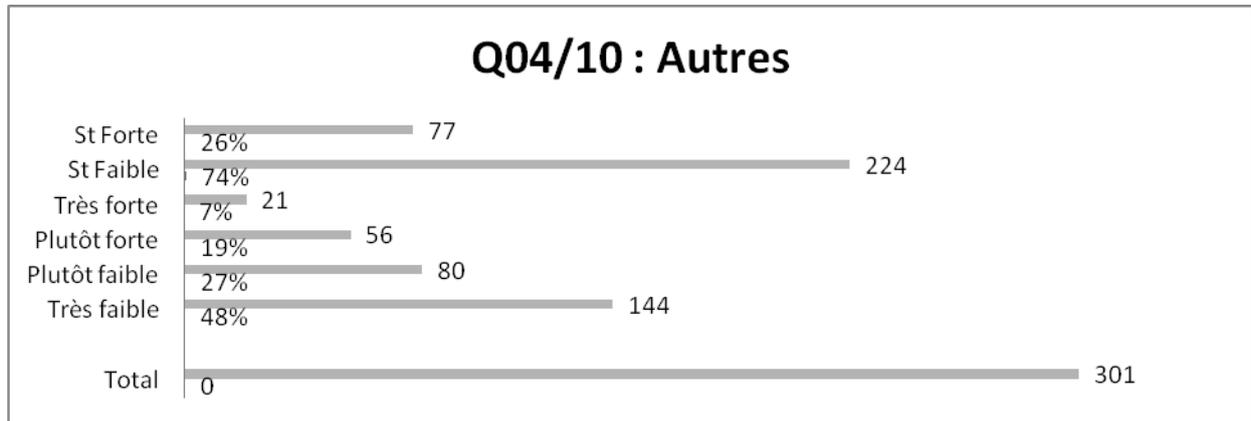


**Le résultat de 94 % S/total forte est un taux parmi les plus importants** pour démontrer l'expertise.

**Question n° 04/10 : Autres [Question n° 04 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour démontrer votre expertise ?]**

Le tableau suivant présente les autres influences sur l'expertise.

Tableau 72 : Q 04/10 Autres influences sur l'expertise

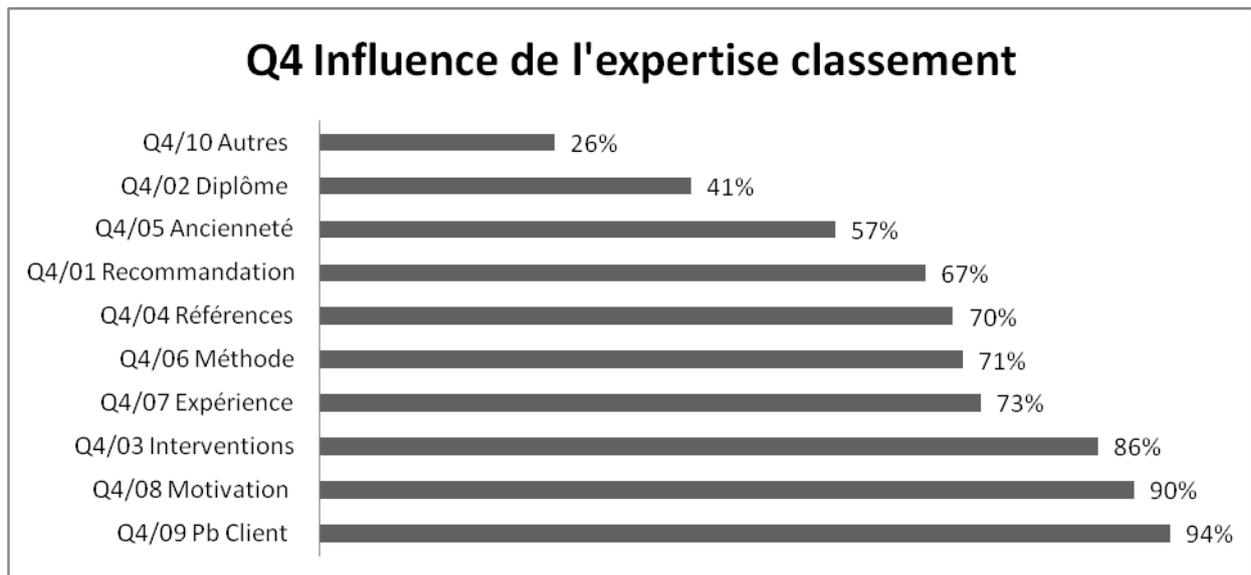


Les autres facteurs d'influence pour démontrer les entreprises *n'ont pas été identifiés* en tant que tels et ils représentent un de 26 %.

**Synthèse : classement des paramètres qui influencent l'expertise**

Le tableau suivant présente le classement des paramètres qui l'influence l'expertise sur l'obtention du contrat.

Tableau 73 : Synthèse de l'influence de l'expertise des S/t forte



La hiérarchie des facteurs d'influence de l'expertise présente un *classement inattendu si l'on considère l'argumentation usuelle des néo formateurs consultants. Dans ses contacts habituels l'auteur constate que le diplôme, l'ancienneté et les recommandations sont les caractéristiques que les NFC mettent spontanément en avant.*

*Par contre, les interventions réussies, l'implication et la démarche destinée à prouver qu'on est potentiellement en capacité de résoudre le problème de client sont des facteurs inhabituellement proposés par les NFC.<sup>180</sup>*

Les questions suivantes présentent les réponses sur l'influence des neuf paramètres sur la confiance selon les mêmes tableaux que précédemment.

Tableau 74 : Situation des réponses des neuf paramètres sur l'influence du développement du climat de confiance.

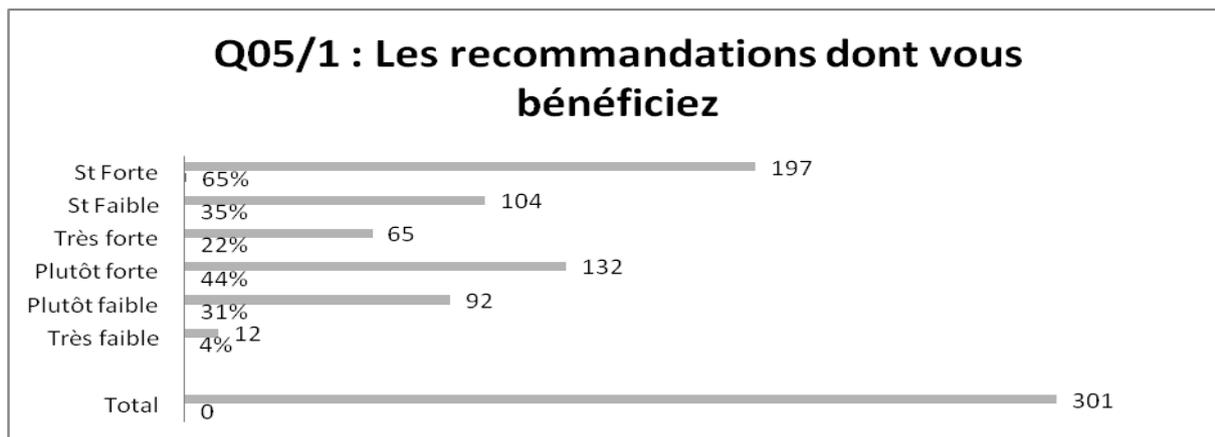
<b>1 Performance</b>	<b>2 Facteurs</b>	<b>9 Paramètres</b>
<b>Performance Commerciale</b>	Démonstration de l'expertise	<b>Recommandations</b>
		<b>Diplômes</b>
		<b>Interventions réussies</b>
	Et  Développement de la confiance	<b>Références clients</b>
		<b>Ancienneté professionnelle</b>
		<b>Démonstration des méthodes utilisées</b>
		<b>Expérience professionnelle</b>
		<b>Implication personnelle</b>
		<b>Compréhension du problème du client</b>

**Question n° 05/01 : Les recommandations dont vous bénéficiez [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence des recommandations sur la confiance.

Tableau 75 : Q 05/01 Influence des recommandations sur la confiance

<sup>180</sup> Expériences personnelles de l'auteur

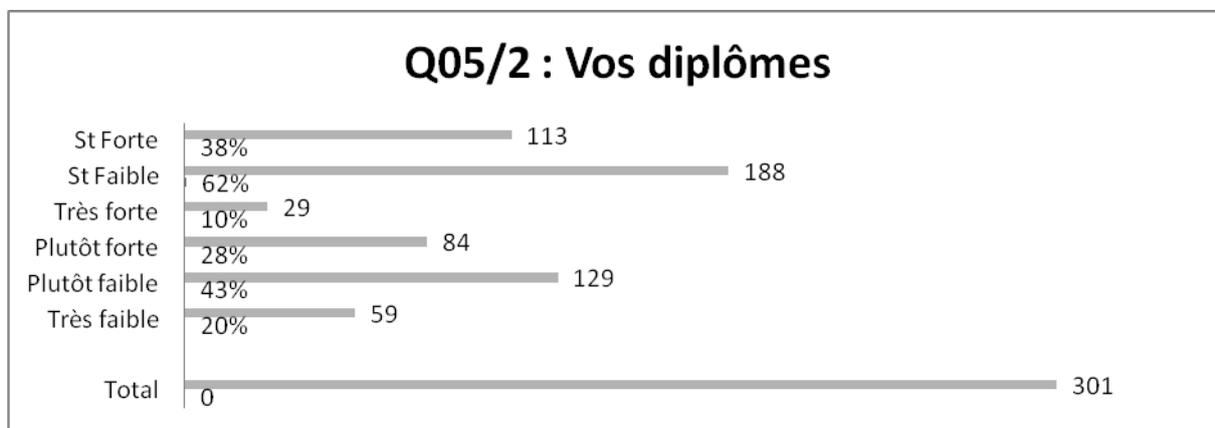


À 65 % de réponses S/total forte les recommandations dont bénéficie le formateur consultant influencent le renforcement de la confiance établie avec le client. Ceci présente *un niveau non significatif* et qui mérite qu'on le signale, ici.

### Question n° 05/02 : Vos diplômes [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]

Le tableau suivant présente l'influence des diplômes sur la confiance.

Tableau 76 : Q 05/02 Influence des diplômes sur la confiance

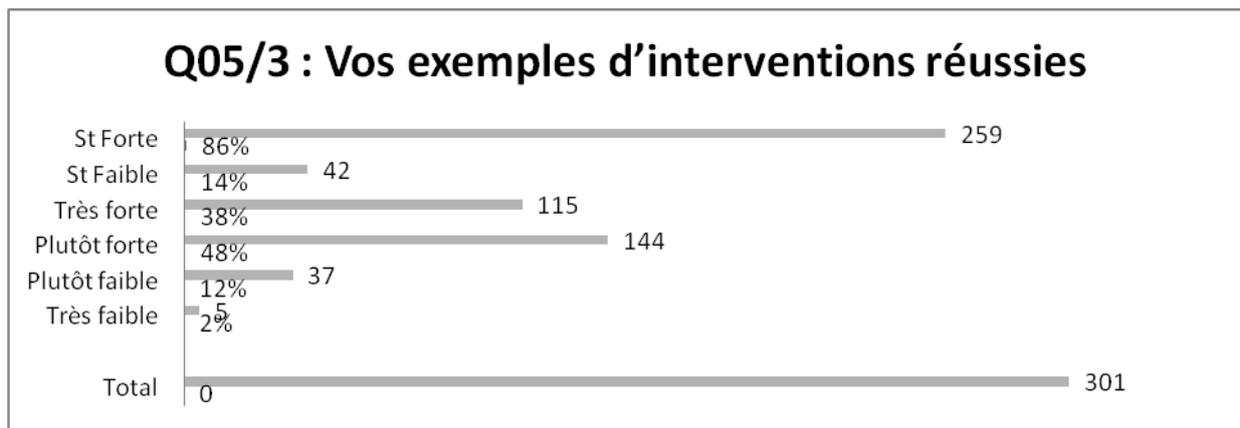


Les diplômes à hauteur de 38 % de S/total forte représentent pour les formateurs consultants *un élément faible pour développer la confiance* établie avec le client.

### Question n° 05/03 : Vos exemples d'interventions réussies [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]

Le tableau suivant présente l'influence des interventions réussies sur la confiance.

Tableau 77 : Q 05/02 Influence des interventions réussies sur la confiance

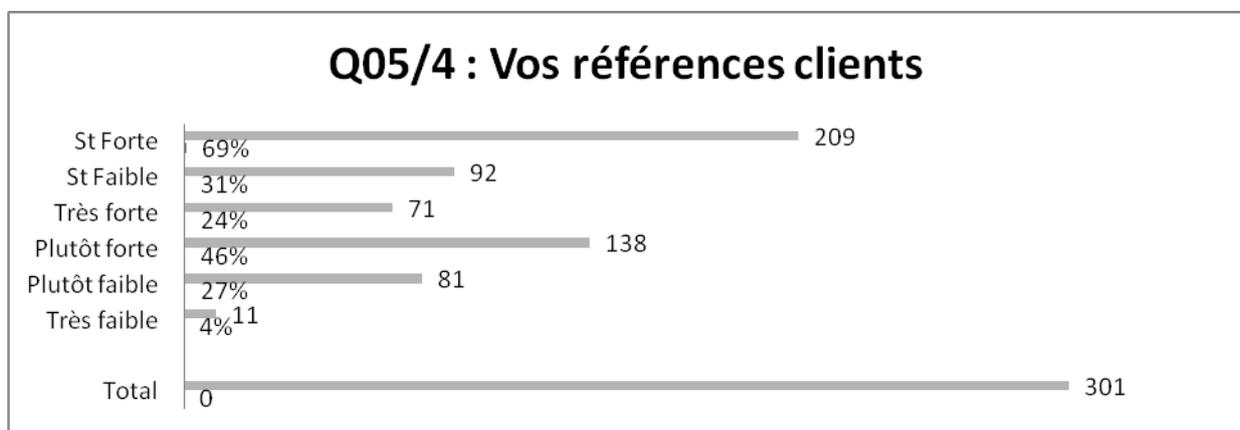


À hauteur de 86 % de S/total forte les exemples d'interventions réussies présentent un *facteur très favorable* pour développer la confiance établie avec le client.

**Question n° 05/04 : Vos références clients [de Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence des références clients sur la confiance.

Tableau 78 : Q 05/04 Influence des références clients sur la confiance

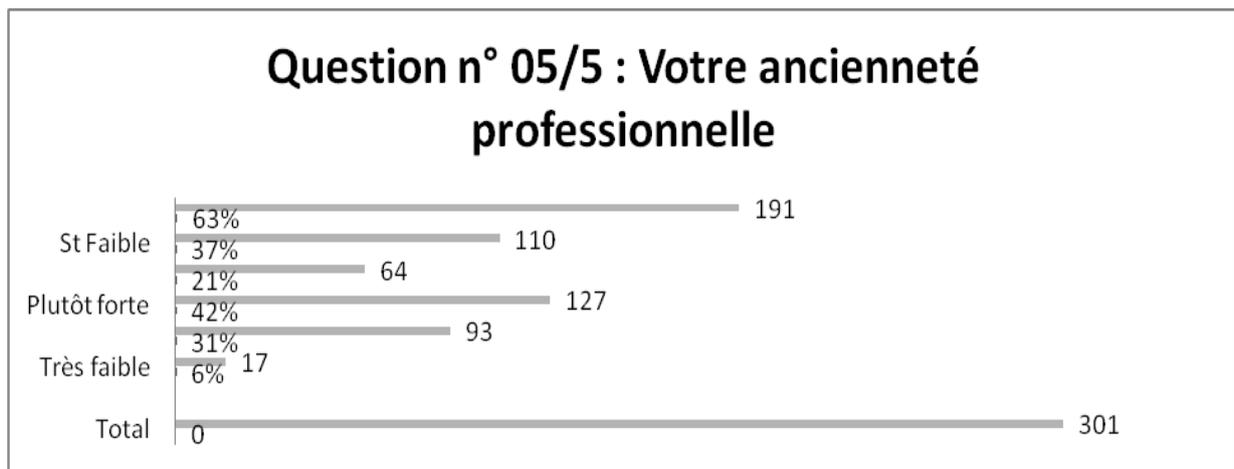


Les références clients présentent un résultat en S/total forte de **69 %** ce qui est dans le cadre de cette étude un résultat moyen.

**Question n° 05/05 : Votre ancienneté professionnelle [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'ancienneté professionnelle sur la confiance.

Tableau 79 : Q 05/05 Influence de l'ancienneté professionnelle sur la confiance

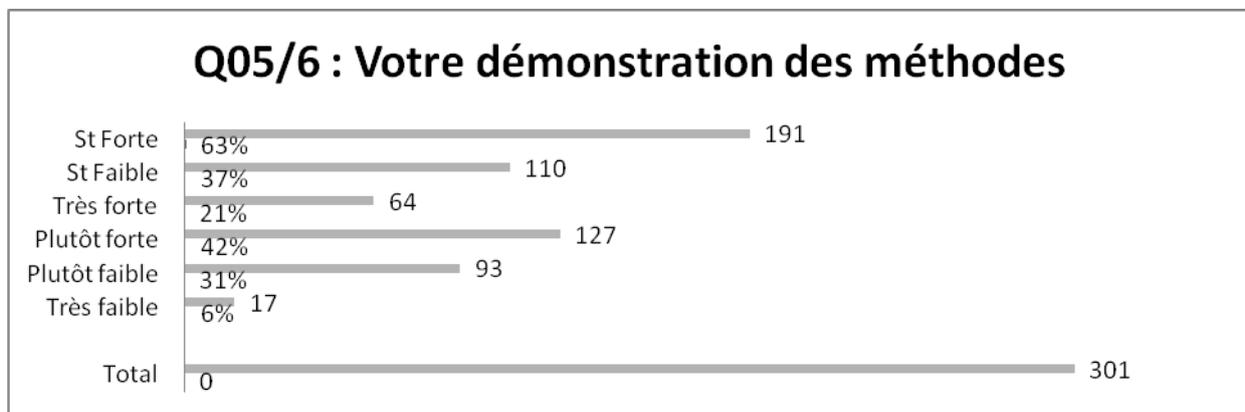


L'ancienneté professionnelle avec 63 % de résultats S/total forte ne **présente pas un caractère déterminant** pour développer la confiance établie avec le client.

**Question n° 05/06 : Votre démonstration des méthodes que vous utilisez [Question n° 05: Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de la démonstration des méthodes sur la confiance.

Tableau 80 : Q 05/06 Influence de la démonstration des méthodes sur la confiance

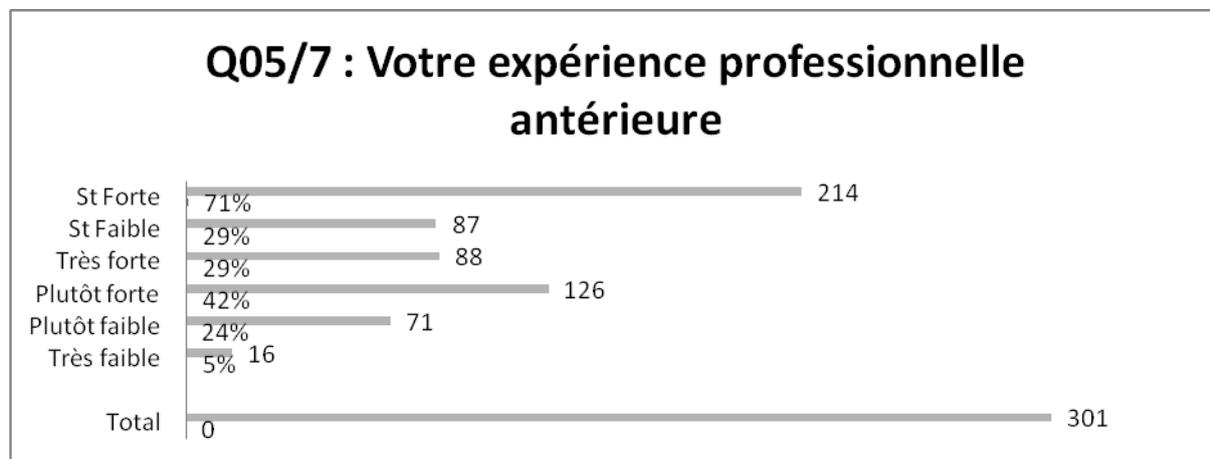


La démonstration des méthodes utilisées avec 63 % de résultats S/total forte **ne présente par un caractère déterminant** pour développer la confiance établie avec le client.

**Question n° 05/07 : Votre expérience professionnelle antérieure [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'expérience professionnelle antérieure sur la confiance.

Tableau 81 : Q 05/07 Influence de l'expérience professionnelle antérieure sur la confiance

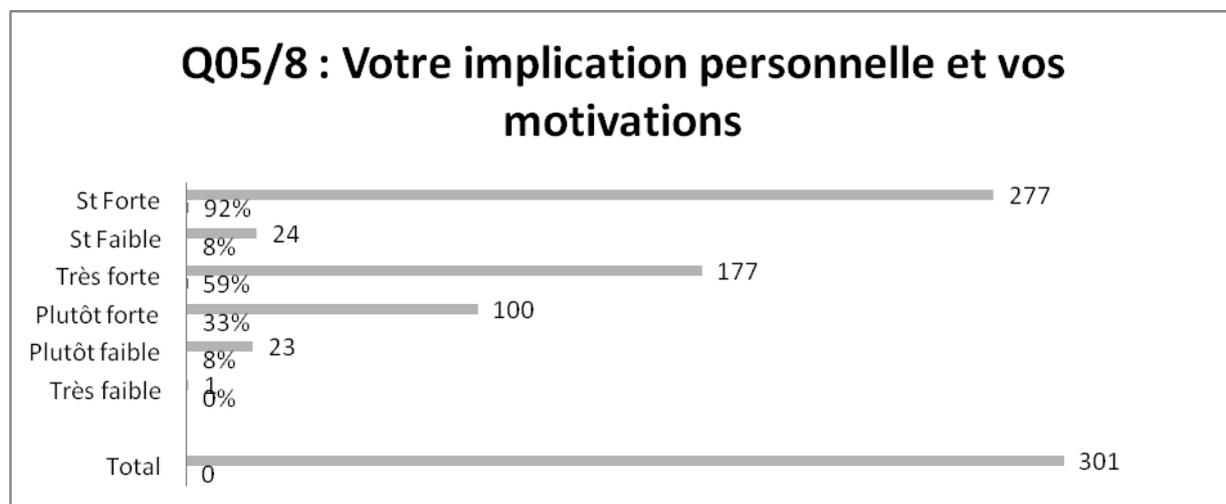


L'expérience professionnelle antérieure *avec 71 % de réponses présente S/total forte* relatif au renforcement de la confiance établie avec le client.

**Question n° 05/08 : Votre implication personnelle et vos motivations [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client?]**

Le tableau suivant présente l'influence de l'implication personnelle et de la motivation sur la confiance.

Tableau 82 : Q 05/08 Influence de l'implication personnelle et de la motivation sur la confiance.

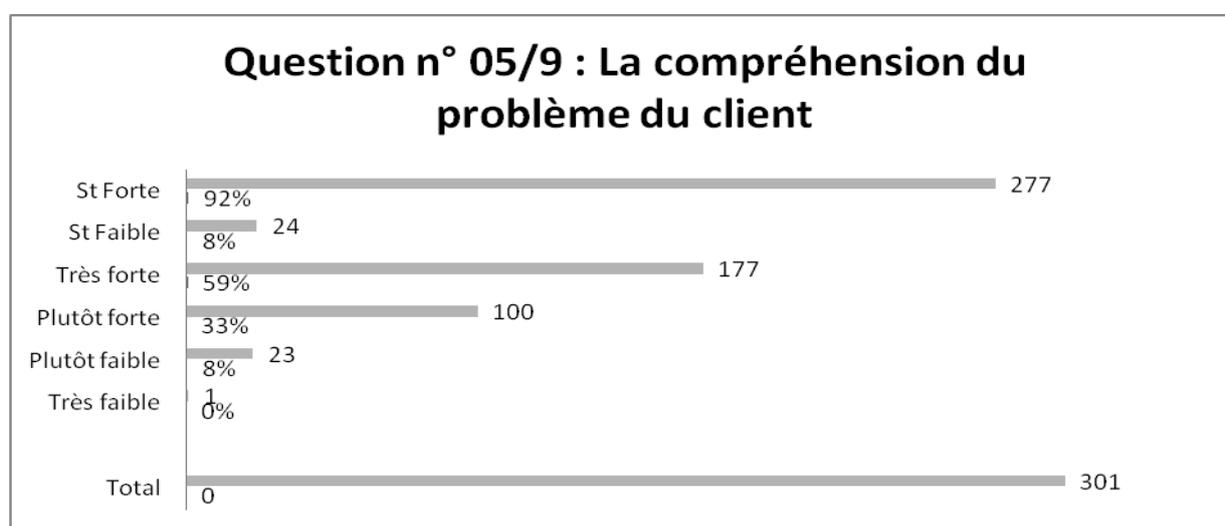


La relation personnelle, la présentation des motivations influencent de façon considérable le renforcement de la confiance établie avec le client pour un total *de 92 % en S/total forte*.

**Question n° 05/09 : La compréhension du problème du client [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente l'influence de la compréhension du problème du client sur la confiance.

Tableau 83 : Q 05/09 Influence de la compréhension du problème du client sur la confiance

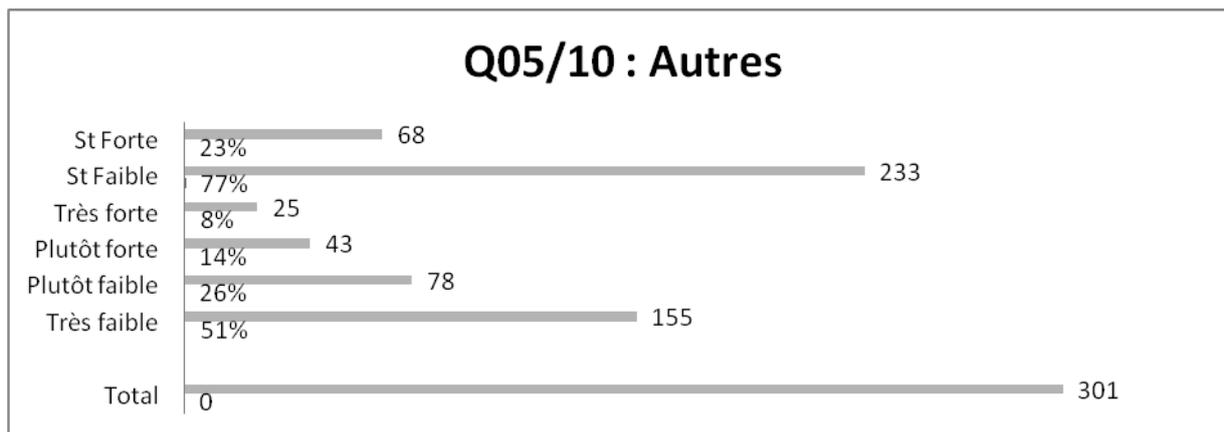


La compréhension du problème du client *influence de façon considérable le renforcement* de la confiance établie avec le client pour un *total de 92 % en S/total forte*.

**Question n° 05/10 : Autres [Question n° 05 : Selon vous, quelle a été l'influence de chacun des paramètres suivants pour développer la confiance établie avec votre client ?]**

Le tableau suivant présente les autres influences sur la confiance.

Tableau 84 : Q 05/10 Autres influences sur la confiance.

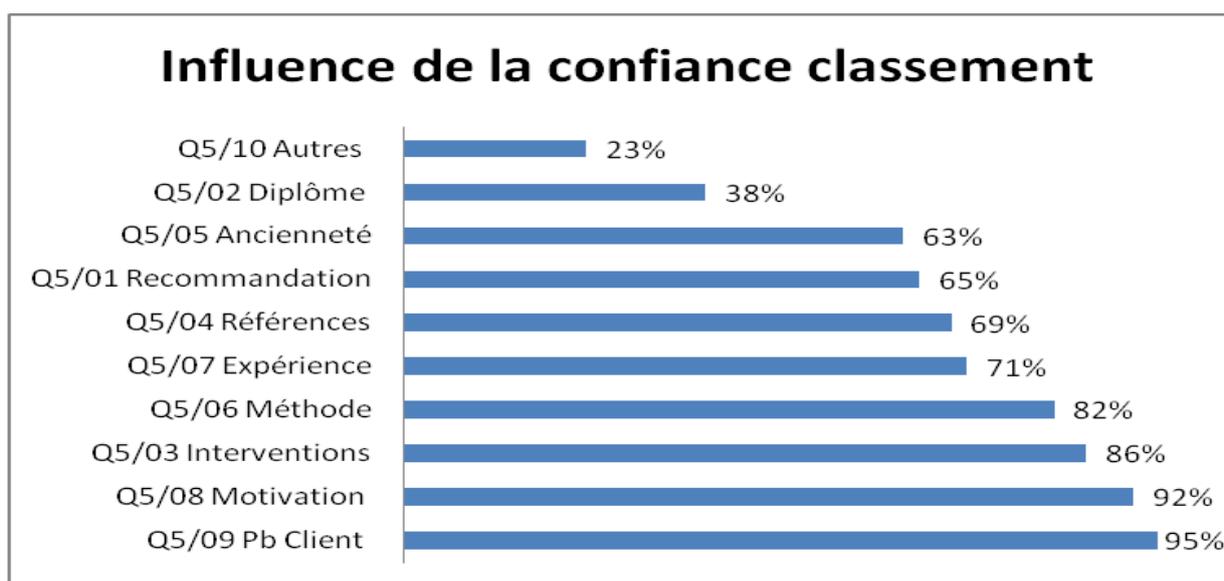


Les autres facteurs d'influence pour développer la confiance établie avec le client *n'ont pas été identifiés* en tant que telle et ils représentent en S/total forte de 23 %.

### Synthèse : classement des paramètres qui influencent le climat de confiance

Le tableau suivant présente le classement des neuf paramètres sur la confiance.

Tableau 85 : Synthèse influence des neuf paramètres sur la confiance



Le classement des paramètres de l'influence du climat de confiance présente une surprise du point de vue des habitudes rencontrées par l'auteur<sup>181</sup> dans ses relations avec des formateurs consultants et surtout des néo formateurs consultants. Ils ont pour habitude de se présenter face au client en mettant en avant, des recommandations personnelles, leur ancienneté, leurs titres et diplômes. De plus, *ils pensent pouvoir développer le climat de confiance par des artifices de communication*, de types analyse transactionnelle ou programmation

<sup>181</sup> Expérience personnelle de l'auteur

neurolinguistique. Les réponses de cette étude exploratoire montrent que, pour développer le climat de confiance, *il leur suffirait de présenter leur capacité à traiter le problème du client, leur implication personnelle, leurs interventions antérieures réussies dans un champ comparable, voire des méthodes et techniques utilisées ou utilisables dans le cadre de la mission.*

### Comparaison des paramètres qui influencent l'expertise et le climat de confiance

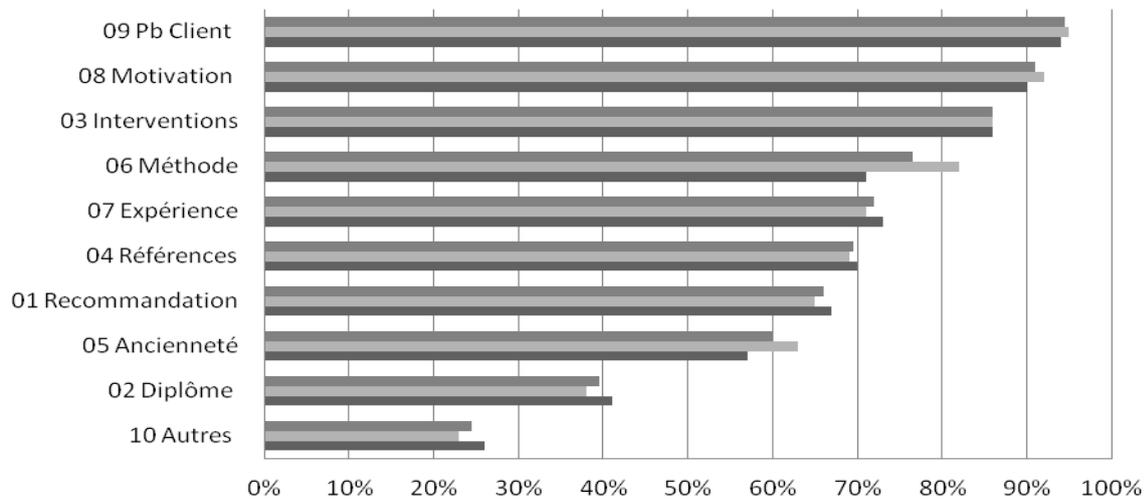
Le tableau rappelle les 3 types d'éléments la performance, les 2 facteurs et les 9 paramètres

<b>1 Performance</b>	<b>2 Facteurs</b>	<b>9 Paramètres</b>
<b>Performance Commerciale</b>	<b>Démonstration de l'expertise &amp; Développement de la confiance</b>	<b>Recommandations</b>
		<b>Diplômes</b>
		<b>Interventions réussies</b>
		<b>Références clients</b>
		<b>Ancienneté professionnelle</b>
		<b>Démonstration des méthodes utilisées</b>
		<b>Expérience professionnelle</b>
		<b>Implication personnelle</b>
		<b>Compréhension du problème du client</b>

Le tableau suivant présente le classement comparatif entre les neuf paramètres et l'expertise et la confiance.

Tableau 86 : Comparaison des neuf paramètres de l'expertise et la confiance

## Comparaison des 9 paramètres avec Expertise et Confiance



	10 Autres	02 Diplôme	05 Ancienneté	01 Recom mandati on	04 Référé nces	07 Expé rience	06 Méthod e	03 Interven tions	08 Motivati on	09 Pb Client
■ Moyenne	25%	40%	60%	66%	70%	72%	77%	86%	91%	95%
■ Confiance	23%	38%	63%	65%	69%	71%	82%	86%	92%	95%
■ Expertise	26%	41%	57%	67%	70%	73%	71%	86%	90%	94%

La comparaison du classement des paramètres qui permettent de démontrer son expertise et de développer la confiance présente des écarts que l'on peut chiffrer à

- **0%** pour 09 traitement du problème client; 03 intervention antérieure,
- **1%** pour 08 motivations implication, 07 expérience, 04 référence, 01 recommandations
- **2%** pour 02 diplômes, 10 autres
- **3%** pour 05 ancienneté professionnelle
- **5%** pour 06 méthodes

La signification et la portée de ce classement permet de simplifier les axes de mise en œuvre de l'action commerciale du N.F.C..Il est possible d'établir que dans l'hypothèse où il se consacre aux quatre paramètres les plus cotés **il pourra en une seule action influencer favorablement la démonstration de son expertise et le développement de la confiance à savoir:**

- **09 Problèmes client** : être en capacité de convaincre ses interlocuteurs qu'il est capable de les résoudre
- **08 Implication** : montrer et démontrer son enthousiasme par sa posture notamment son attitude (état d'esprit) son comportement (savoir-être) et son éloquence.

- **03 Intervention antérieure** : décrire ses interventions antérieures qui abordent des sujets et des problématiques équivalentes.
- **06 Méthode de travail** : faire la démonstration de la maîtrise que l'on possède de la mise en œuvre des méthodes de travail qui sont en capacité de résoudre le problème du client.

La facilité de la mise en œuvre de ces quatre paramètres est augmentée par le fait que *trois paramètres (problème du client, intervention, méthode) sont d'un caractère semblable et ils peuvent faire l'objet d'une explication, d'une démonstration commune*. Le but étant de développer chez son interlocuteur l'intime conviction que les effets de la prestation du N.F.C. correspondent exactement à son attente.

Les questions suivantes traitent des variables exprimées par les répondants.

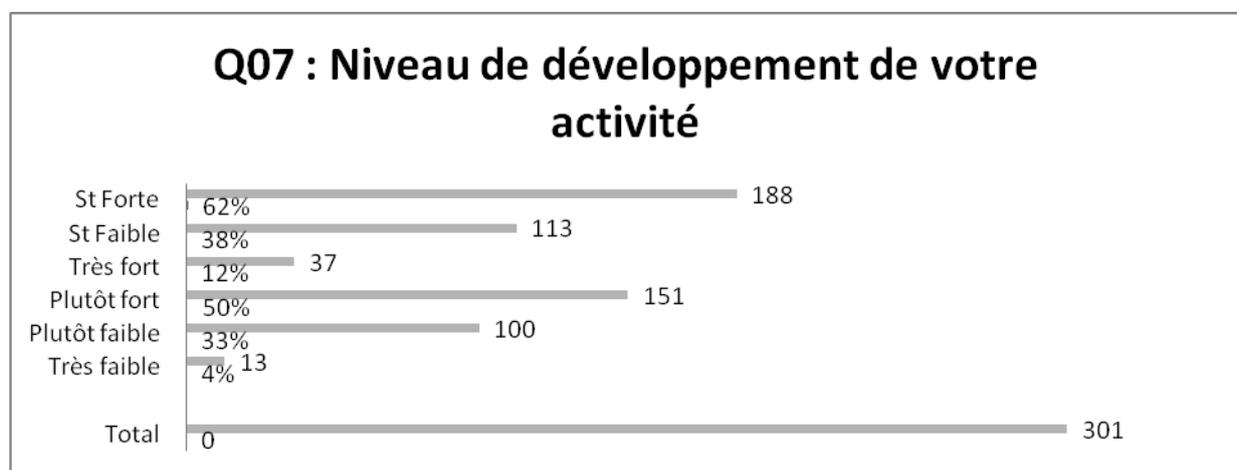
#### **Question n° 06 : Etes-vous certifié par un organisme ?**

La réponse et son exploitation sont précisées dans l'analyse du questionnaire par Khi 2, au paragraphe suivant.

#### **Question n° 07 : Au stade actuel de votre expérience de formateur consultant, quel niveau de développement donneriez-vous le plus objectivement possible, à votre activité?**

Le tableau suivant présente la considération des répondants sur leur niveau de développement de leur activité

Tableau 87 : Q 07 Niveau du développement de l'activité



Le niveau du développement d'activités des formateurs consultants qui ont répondu au questionnaire est **de 62 % un S/total forte représente une large part** de l'ensemble des répondants. Cette question apporte également la réponse au profil des formateurs consultants qui ont pris soin de répondre aux questions (soulignons qu'il s'agit d'une large majorité de personnes qui ont une activité avec un niveau de développement fort).

La question suivante est la première des trois questions ouvertes qui nécessitent une exploitation des verbatim, elles portent sur les conseils à donner pour aider les N.F.C. à démontrer leur expertise, à développer le climat de confiance et sur l'opinion des répondants sur le questionnaire.

Les réponses apportées par le Verbatim à la question ouverte sur le conseil à prodiguer pour accréditer son expertise a été traitée de manière empirique dans le cadre d'une analyse lexicale qui a été réalisée en trois phases :

- 1 Regroupement des phrases désignant de façon homogène les même type d'action
- 2 Extractions des mots-clés désignant les idées-forces des phrases identifiées en phase
- 3 Regroupements des mots-clés et comptabilisation

L'objectif étant de faire de la statistique lexicale GAVARD PERRET<sup>182</sup> p 269 et approcher le corpus par ses lexiques.

**Question n° 08 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour présenter son expertise à son client ?**

L'étude des statistiques lexicales empiriques du verbatim corrobore et souligne les réponses antérieures fournies dans le cadre de la statistique d'information, à savoir la résolution de problème du client et l'expérience professionnelle antérieure, mais fait apparaître une nouvelle notion plus comportementale liée à la communication traditionnelle ; en l'espèce : l'écoute et la communication charismatique. Le charisme tel que le conçoivent les formateurs consultants, dans le cadre de leurs réponses, doit faire l'objet d'un approfondissement et d'une mise en perspective de leurs actions professionnelles.

---

<sup>182</sup> *Op cité*

Le résultat obtenu démontre que les conseils donnés à un N.F.C. portent sur la résolution de problème du client, la communication charismatique, l'explication des expériences professionnelles antérieures et l'écoute.

Les tableaux qui suivent présentent l'exploitation des verbatims par un dénombrement, un classement et des observations d'analyse.

Tableau 88 : Q 08 Conseils pour démontrer l'expertise (liste)

Nota : les chiffres avec \* indiquent le nombre de réponse.

<p><b>88* Résolution du problème client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Traitement de la réponse 34*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Répondre à la problématique 16*</li> <li>○ Justifier de la compatibilité entre l'expertise et les moyens mobilisés 9*</li> <li>○ Bénéfices pédagogiques 6*</li> <li>○ Connaissance du terrain 3*</li> <li>○ Mettre en avant la qualité de sa formation professionnelle 1*</li> </ul> </li> <li>• <b>Comprendre le client, le besoin réel 32*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aider le client à comprendre son problème 29*</li> <li>○ Ne pas présenter son expertise, sa plaquette, son site, etc. 1*</li> <li>○ Se centrer sur la problématique du client et pas sur son expertise 1*</li> <li>○ Tout savoir de l'entreprise 1*</li> </ul> </li> <li>• <b>Avant l'entretien client 14*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se situer d'emblée dans la résolution de problème 6*</li> <li>○ Réviser ses domaines d'expertise et ses méthodes 5*</li> <li>○ Connaissance des problématiques et enjeux du domaine d'activité 3*</li> </ul> </li> <li>• <b>Cahier des charges (participer ou réaliser le) 8*</b></li> </ul>
<p><b>70* Communication charismatique (avoir une)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication charismatique, confiance en soi, assurance, conviction, motivation, implication, détermination, persévérant maîtrise, univers de l'autre, intrigue, humilité, pédagogue...</li> </ul>
<p><b>66* Expériences professionnelles antérieures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention réussit 45*</li> <li>• Méthode 21*</li> </ul>
<p><b>61* Ecoute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ecoute et écoute active 29*</b></li> <li>• <b>Conséquences de l'écoute 13*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Parler ensuite, répondre 12*</li> <li>○ Avoir de l'empathie 1</li> </ul> </li> <li>• <b>Contenu de l'écoute 14*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besoin client 7*</li> <li>○ Poser des questions pour vraiment comprendre la problématique 7*</li> </ul> </li> <li>• <b>Objectif de l'écoute 5*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Résolution de problème 2*</li> <li>○ Comprendre le client 3*</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>26* Précision</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etre concis 9*</i></li> <li>• <i>Etre précis 7*</i></li> <li>• <i>Etre simple 4*</i></li> <li>• <i>Être concret et pragmatique 3*</i></li> <li>• <i>Etre clair 2*</i></li> <li>• <i>Etre synthétique 1*</i></li> </ul>
<p><b>26* Démontrer son expertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire une démonstration 20*</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expertise et Savoir faire (dont la pédagogie) 14*</li> <li>○ Expérience 3*</li> <li>○ Capacité 1*</li> <li>○ Conseil gratuit 1*</li> <li>○ Prendre des risques *1</li> </ul> </li> <li>• <i>Se former 6*</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auto formation 1*</li> <li>○ Information 1*</li> <li>○ Remise en cause 1*</li> <li>○ Qu'il travaille son sujet 1*</li> <li>○ Etre encadré par un professionnel qui exerce depuis longtemps 1*</li> <li>○ Ne pas hésiter à demander des conseils 1*</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>12* Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vendez ce que vous êtes 3*</i></li> <li>• <i>Avoir une réelle stratégie de conquête de marché, cibler 2*</i></li> <li>• <i>Savoir formaliser ses savoir pour apporter sa différence!....1*</i></li> <li>• <i>Offre différenciée avoir une offre réellement différenciée 1*</i></li> <li>• <i>Prix 1*</i></li> <li>• <i>Une bonne étude du profil des stagiaires 1*</i></li> <li>• <i>Se resituer autour de sa cible 1*</i></li> <li>• <i>Utilité Quelle utilité pour le Client? 1*</i></li> <li>• <i>Se faire certifier par un organisme de Formation officiel 1*</i></li> </ul>
<p><b>09* Réseau et recommandation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avoir un réseau de relations 5*</i></li> <li>• <i>Obtenir des recommandations 4*</i></li> </ul>
<p><b>01* Expertise et vente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'expertise n'est pas le critère qui permet de se vendre 1*</i></li> </ul>

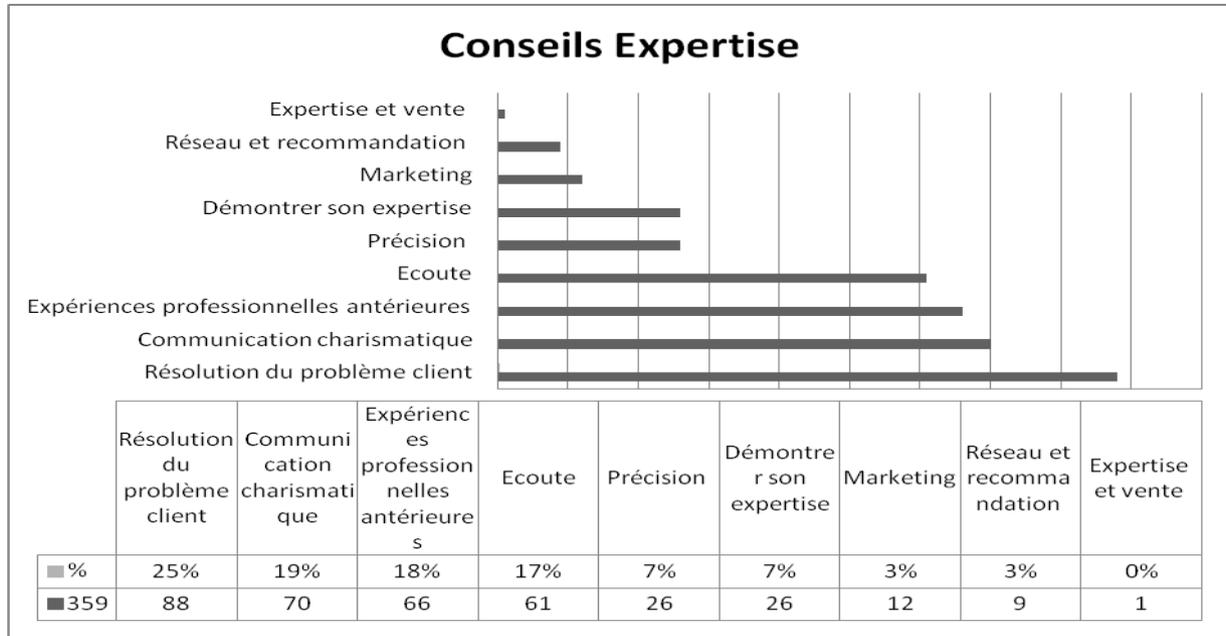
Les principales réponses portent sur :

- Résolution du problème client (88 réponses)
- Communication charismatique (70 réponses)
- Expériences professionnelles antérieures (66 réponses)
- Ecoute (61 réponses)
- Précision (26 réponses)
- Démontrer son expertise (26 réponses)

*Nous pouvons constater que le verbatim apporte des réponses cohérentes sur les facteurs étudiés dans le cadre de l'étude quantitative.*

Le tableau suivant présente une représentation par histogramme des réponses classées par thèmes homogènes.

Tableau 89 : Conseils pour démontrer l'expertise (graphique en nombre et %)



**Question n° 09 : Quel est le meilleur conseil à donner à un N.F.C. pour développer la confiance établie avec son client ?**

Les réponses apportées par le Verbatim à la question ouverte sur le conseil à prodiguer pour développer la confiance a été traitée selon la même démarche que la question précédente sur l'accréditation de l'expertise sous la forme textuelle et graphique.

Tableau 90 : Q 09 Conseils pour développer la confiance (liste)

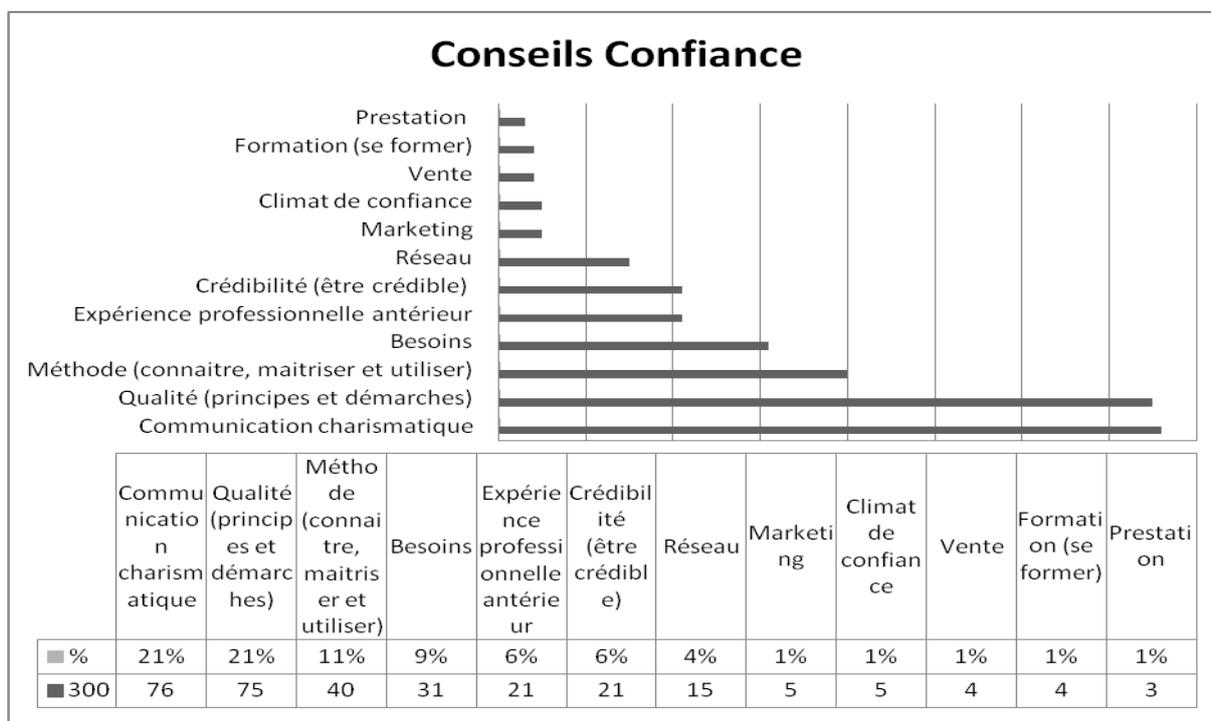
<p><b>76* Communication charismatique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Développer son charisme avec un contact permanent 38*</i></li> <li>• <i>Ecoute 38*</i></li> </ul>
<p><b>75* Qualité (principes et démarches)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Suivi 21*</i></li> <li>• <i>Capacité à satisfaire les besoins 20*</i></li> <li>• <i>Cahier des charges (gestion de la demande) 16*</i></li> <li>• <i>Evaluation 11*</i></li> <li>• <i>Régulation, traitement des anomalies 4*</i></li> <li>• <i>Etre certifié 2*</i></li> <li>• <i>Coproduction (servuction) 1*</i></li> </ul>
<p><b>40* Méthode (connaître, maîtriser et utiliser)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Démontrer l'efficacité de la méthode 30*</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Expérience contextuelle 5*</i></li> <li>• <i>Mettre en place et vendre une méthode à partir de son expérience et de son expertise 3*</i></li> <li>• <i>Expertise conceptuelle 2*</i></li> </ul>
<b>31* Besoins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension de sa problématique 16*</li> <li>• Il comprend les besoins du client 15*</li> </ul>
<b>21* Expérience professionnelle antérieure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citer des réalisations, démontrer ses résultats obtenus 21*</li> </ul>
<b>21* Crédibilité (être crédible)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etre expert (activité antérieure) 13*</i></li> <li>• <i>Charisme 6*</i></li> <li>• <i>Il n'est pas possible de tout savoir, mais une réponse peut aussi être donnée à une question à la prochaine leçon. Le fait d'apporter une réponse, même différée renforce la confiance 1*</i></li> <li>• <i>Charte de qualité et de déontologie 1*</i></li> </ul>
<b>15* Réseau</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Démontrer l'existence d'un réseau autour de lui 15*</i></li> </ul>
<b>08* Posture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire preuve d'humilité 2*</i></li> <li>• <i>Rester soi même 2*</i></li> <li>• <i>Faire le deuil de son ancienne posture 1*</i></li> <li>• <i>Adopter la posture du Consultant qui maîtrise ce dont il parle 1*</i></li> <li>• <i>Travailler sa crédibilité et son sentiment de légitimité en se donnant des objectifs de moyens 1*</i></li> <li>• <i>Posture Ce que le client achète ce n'est pas seulement votre expertise, mais aussi et surtout votre savoir-faire commercial, votre personnalité, vos valeurs, vos qualités relationnelles, votre sens de la communication - c'est à dire votre écoute active, votre empathie, votre capacité à transmettre 1*</i></li> </ul>
<b>05* Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fidéliser le client 2*</i></li> <li>• <i>Intégrer dans son action le marketing 1*</i></li> <li>• <i>Niche 1*</i></li> <li>• <i>Etre différent avec chaque client, s'adapter 1*</i></li> </ul>
<b>05* Climat de confiance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Créer un climat de confiance par la relation inter personnelle 5*</i></li> </ul>
<b>04* Vente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avoir une approche commerciale et professionnelle 1*</i></li> <li>• <i>Savoir vendre 1*</i></li> <li>• <i>Un N.F.C., étant jeune, n'a pas beaucoup d'expérience : il faut qu'il se vende via ses diplômes, ses formations et son réseau 1*</i></li> <li>• <i>"Je vous propose d'être payé en fonction de résultats opérationnels obtenus" 1*</i></li> </ul>
<b>04* Formation (se former)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Développer son expertise 4*</i></li> </ul>
<b>03* Prestation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire des formations époustouflantes ; les prestations se vendront ensuite toutes seules, et la confiance se trouvera renforcée à chacune d'entre-elles 1*</i></li> <li>• <i>Réussir sa première intervention 1*</i></li> </ul>

- ***Il faut laisser le temps au client d'intégrer ce qu'il vient d'apprendre 1\****

Le tableau suivant présente les conseils classés et organisés sous la forme d'histogramme

Tableau 91 : Conseils pour développer la confiance



L'observation de l'analyse de la statistique lexicale relative à la question traitant du développement de la confiance porte essentiellement sur un élément de pratique courante de communication : ***la communication charismatique***. Elle apporte également deux éléments qui, selon les répondants, influencent la confiance perçue :

- ***le premier porte sur la qualité***
- ***le deuxième porte sur la capacité à démontrer les connaissances et la maîtrise que l'on possède sur les méthodes que l'on propose.***

***Le verbatim du thème qualité présente une véritable curiosité***<sup>183</sup>. Il décrit par le menu l'ensemble des concepts fondamentaux, des caractéristiques de la démarche qualité.

Nous pouvons observer que contrairement aux habitudes où les formateurs consultants sont rarement compétents en matière de qualité en général et de qualité de prestation de service intellectuel en particulier, ils décrivent en réponse à cette question tous les éléments de façon

<sup>183</sup> L'auteur a été pendant 15 ans en responsabilité de la commission générale sur la mise en œuvre des normes sur la qualité en formation professionnelle à l'AFNOR

concrète et précise. Ces éléments peuvent faire l'objet d'une véritable fiche aide mémoire concernant la démarche qualité. Il est possible avec un minimum de travail de classer les items du verbatim pour recréer un processus de démarche qualité pertinents et opérationnels.

- 22\* *Suivi*
- 21\* *Capacité à satisfaire les besoins*
- 17\* *Cahier des charges (gestion de la demande)*
- 12\* *Evaluation*
- 04\* Régulation, traitement des anomalies
- 02\* Etre certifié
- 01\* Coproduction (servuction)

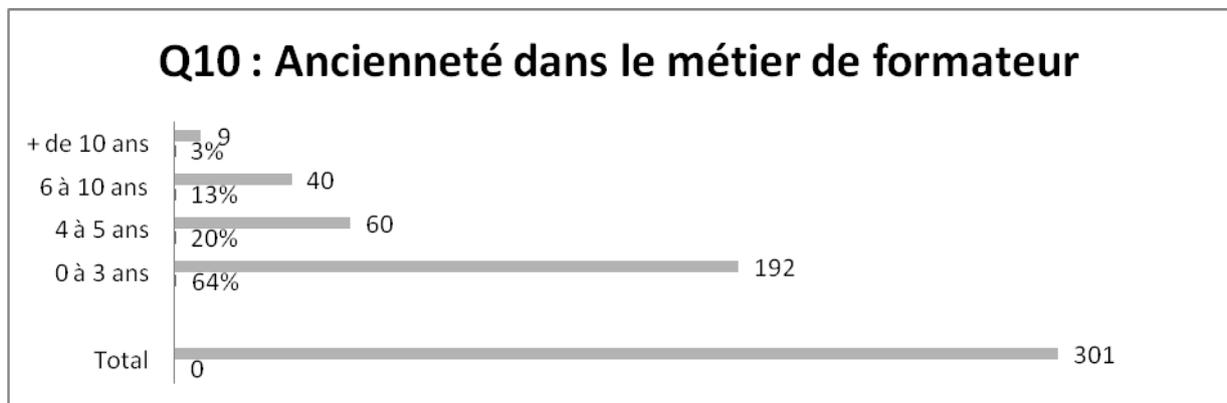
**L'analyse du verbatim des formateurs consultants destinée à prodigué des conseils destinés à développer la confiance fournir une série d'informations selon lesquelles le charisme, la communication charismatique est une posture à très forte influence.**

Les questions suivantes fournissent les réponses sur les variables définissant le profil des répondants ils sont illustrées par des histogrammes.

**Question n° 10 : Quelle est votre ancienneté dans le métier de formateur consultant (nombre d'années) ?**

Le tableau suivant présente l'ancienneté des répondants dans leur métier de formateur consultant.

Tableau 92 : Q 10 Ancienneté dans le métier de formateur consultant



La réponse à cette question est double :

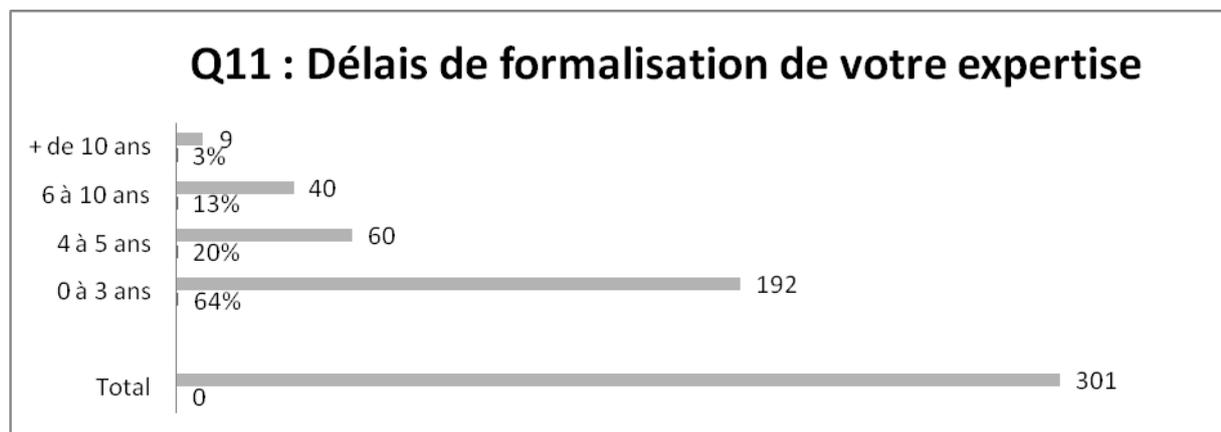
- **forte majorité de réponse 64 % S/total forte pour l'ancienneté de 0 à 5 ans**
- faible réponse 20 % pour l'ancienneté de 4 à 5 ans

Nous pouvons observer une diminution de l'importance de l'ancienneté dans le métier de formateur consultant en corrélation avec la progression du formateur consultant dans son ancienneté personnelle. *Il apparaît donc que les néo formateurs consultants attachent beaucoup d'importance à présenter une grande ancienneté alors qu'il ne la possède pas. A contrario ceux qui présentent une grande ancienneté n'attachent que peu d'importance;* par exemple pour ceux qui ont plus de 10 ans d'ancienneté l'importance n'est que de 3 %.

**Question n° 11 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous formalisé précisément votre expertise auprès de vos clients ?**

Le tableau suivant présente le délai de formulation de l'expertise des répondants.

Tableau 93 : Q 11 Délais de formalisation de votre expertise



L'analyse des réponses fait apparaître que plus du tiers 36% des participants a mis *plus de 3 ans à formaliser son expertise face au client.*

**Question n° 12 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur consultant avez-vous maîtrisé le développement de la confiance dans votre relation**

Le tableau suivant présente le délai de maîtrise du développement de la confiance des répondants dans leur relation avec le client.

Tableau 94 : Q12 Délais de la maîtrise du développement de la confiance

## Q12 : Délais de maîtrise du développement de la confiance

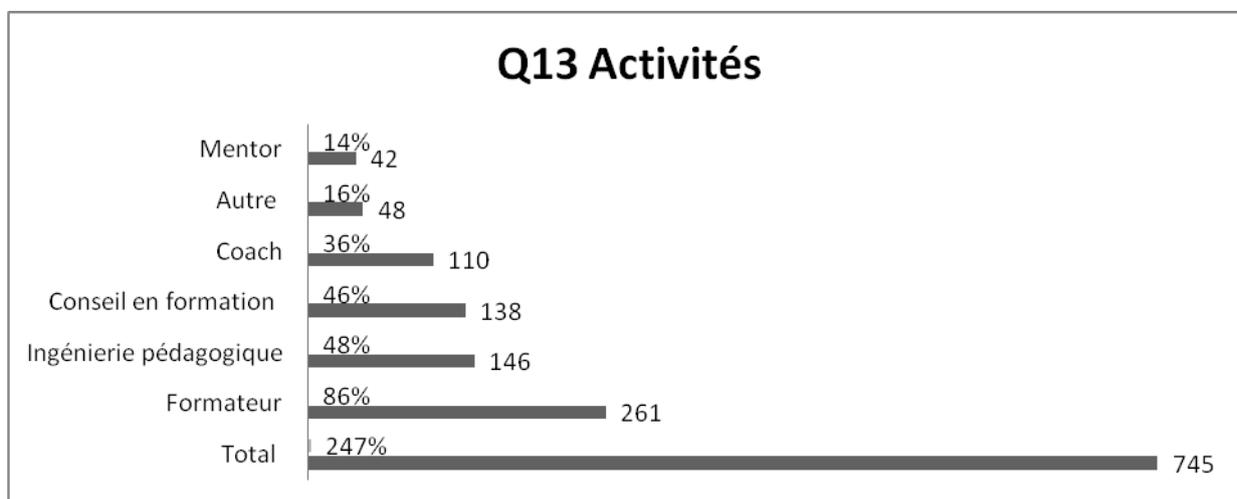


L'analyse des réponses à cette question fait apparaître qu'un tiers des participants **33 % a mis plus de trois ans pour maîtriser le développement de la confiance face au client**

**Question n° 13 : Quelle est votre activité dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ?**

Le tableau suivant présente les activités des répondants dans l'univers de la formation.

Tableau 95 : Q 13 Activité en rapport avec la formation professionnelle



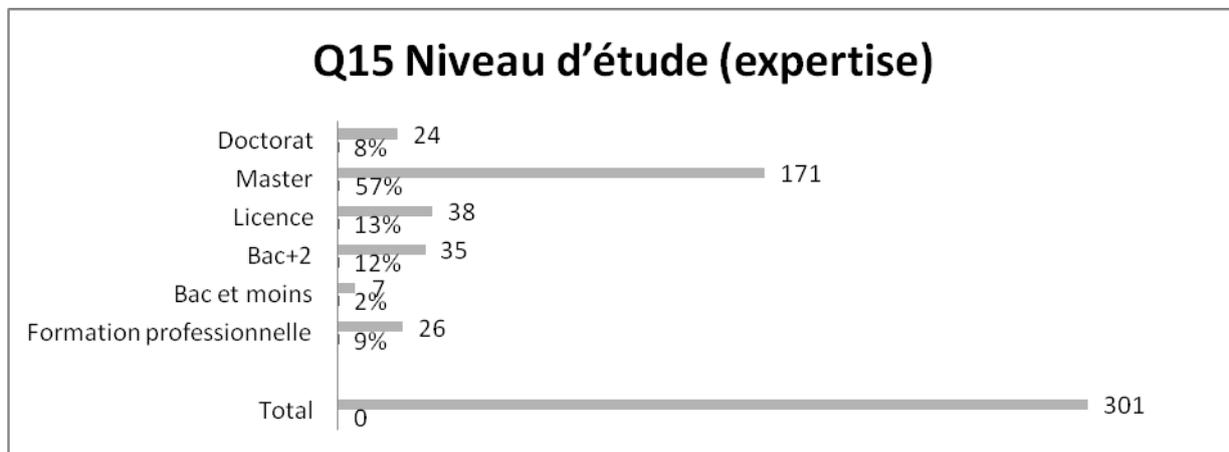
**Question n° 14 : Quel est votre domaine d'intervention dans l'univers de la formation (plusieurs réponses possibles) ?**

Les réponses à cette question, par leur *caractère imprécis et hétérogène*, n'ont pas permis une exploitation rationnelle des données.

### Question n° 15 : Quel est votre niveau d'étude suivi en rapport avec votre expertise ?

Le tableau suivant présente le niveau d'étude des répondants.

Tableau 96 : Q 15 Niveau d'étude ne relation avec votre expertise

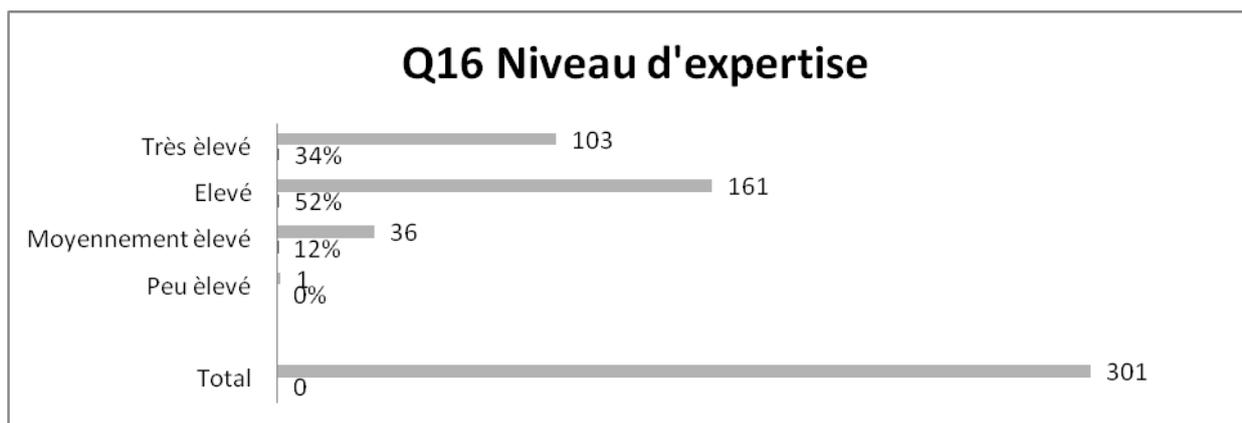


L'examen des réponses fait apparaître une *majorité au niveau master 57%*.

### Question n° 16 : Comment, le plus objectivement possible, jugeriez-vous votre niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention ?

Le tableau suivant présente le niveau d'expertise des répondants.

Tableau 97 : Q 16 Niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention



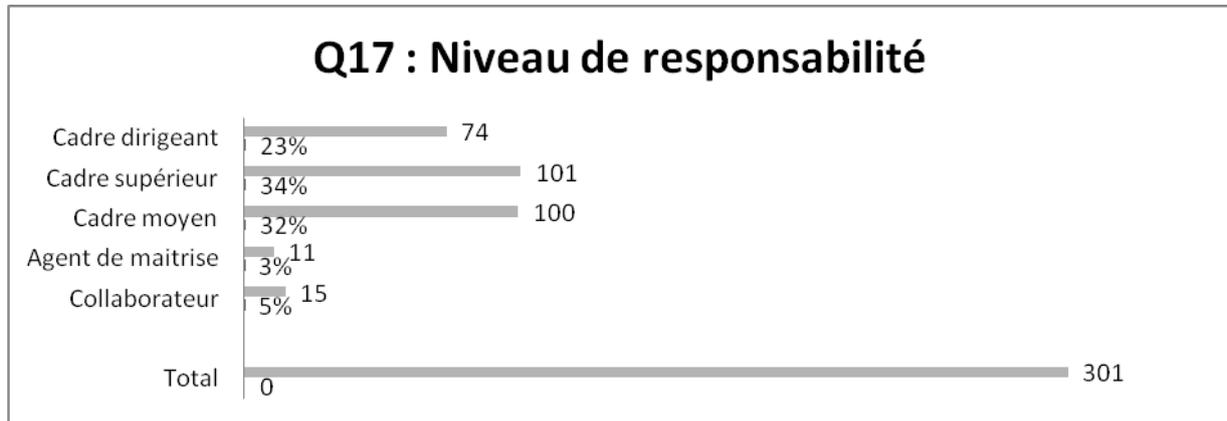
*Une très large majorité de réponses présente un niveau d'expertise élevée ou très élevée 86%.*

Ceci nous amène à penser que nous sommes en présence de professionnels qui ont une vision élevée de leur niveau d'expertise.

Question n° 17 : Quel a été votre niveau de responsabilité le plus élevé dans votre expérience professionnelle antérieure ?

Le tableau suivant présente le niveau de responsabilité antérieur des répondants.

Tableau 98 : Q 17 Niveau de responsabilité antérieur



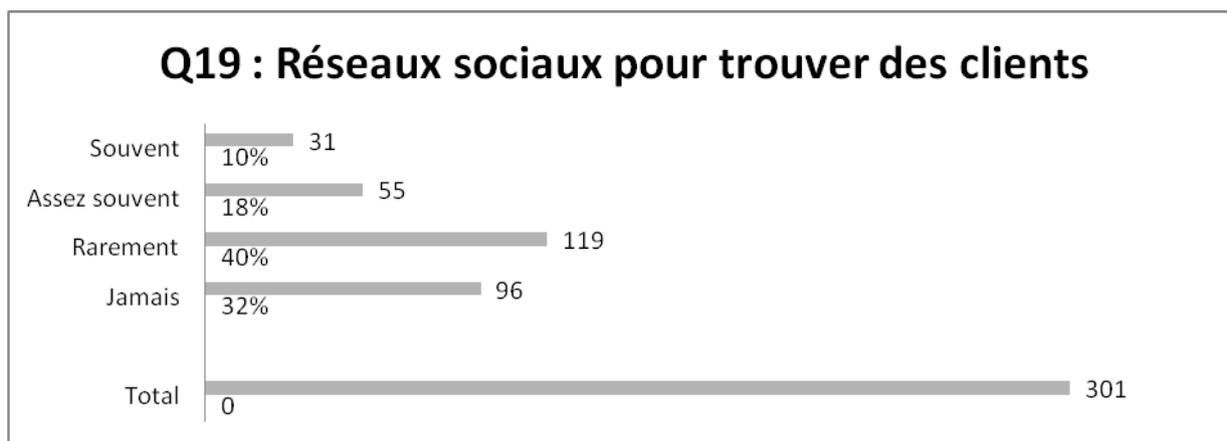
Les réponses à cette question proposent un niveau de responsabilité *légèrement supérieur à la moyenne pour les cadres dirigeants et cadres supérieurs 57 %*.

- **Question n° 18 : Durant les 12 derniers mois, quelle a été la répartition de votre activité en pourcentage?**
- Direct
- Sous-traitance
- Votre commercialisation
- Entretien de votre réseau (des colloques, soirées professionnelles, réunion syndicale)
- Votre propre formation
- Travaux de recherche
- Autres activités (précisez le contenu)

*Les réponses à cette question se sont révélées confuses voire floues et inexploitable dans le cadre des travaux.*

**Question n° 19 : L'utilisation de réseaux sociaux (Linkedin et Viadeo notamment) a-elle été utile pour identifier des prospects que vous avez pu transformer en client ?**

Tableau 99 : Q 19 Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux pour trouver des clients

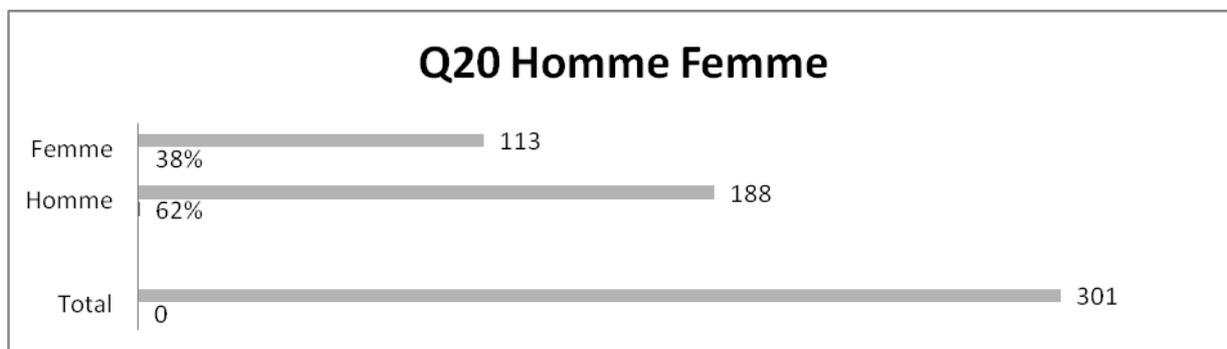


Il est à noter que les formateurs consultants qui ont répondu à ce questionnaire n'utilisent les réseaux sociaux pour trouver des clients que dans *une proportion faible 28 %*. Nous pouvons observer que l'usage des réseaux sociaux notamment VIADEO qui a permis cette enquête est réservé à aménager les relations et la circulation entre professionnels.

#### Question n° 20 : Sexe des répondants

Le tableau suivant présente la répartition entre les hommes et femmes des répondants.

Tableau 100 : Q 20 Sexe des répondants

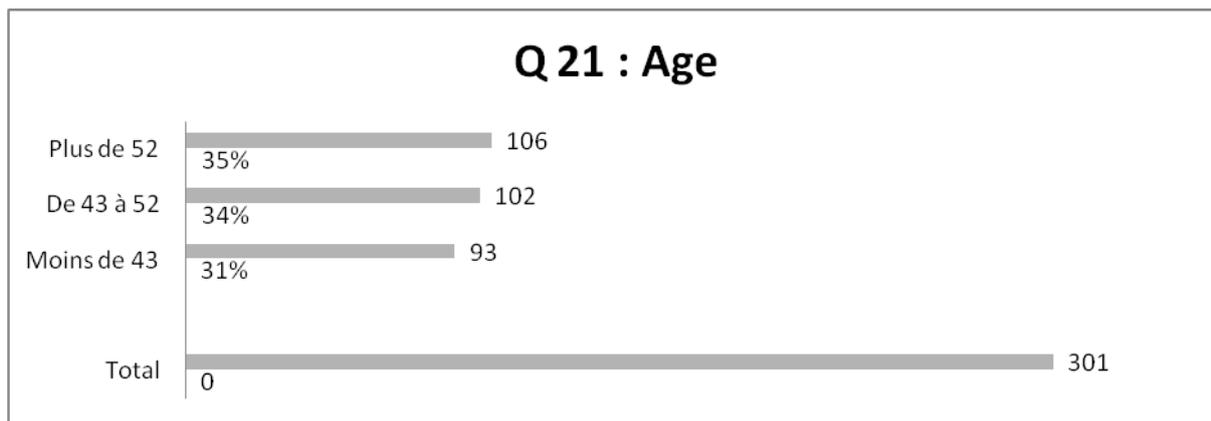


*Nous sommes en présence d'une répartition de 2/3 d'homme pour 1/3 de femmes.*

#### Question n° 21 : Age des répondants

Le tableau suivant présente l'âge des répondants.

Tableau 101 : Q 21 Age des répondants



*La pyramide des âges des formateurs consultants qui ont répondu peut se répartir en trois groupes égaux approximativement.*

La dernière question facultative proposée aux répondants leur permet d'exprimer leurs opinions sur l'étude.

### **Question n°22 : Quels sont vos commentaires (facultatifs) ?**

Le tableau suivant présente les commentaires sur l'étude des répondants.

Tableau 102 : Commentaires sur l'étude

- **21\* Relatifs au traitement de la faiblesse commerciale du formateur consultant**
- Développer la relation interpersonnelle (influencer, être proche) 13\*
- 50% au moins des comportements d'achat sont motivés par des facteurs subjectifs
- Comment ressortir dans une offre pléthorique sans célébrité ?
- Je pense que, l'implication, la réactivité, la responsabilisation, la rigueur, doublée de la motivation et de la passion de son métier, sont un moteur fort et garant de se aboutissements
- Effectivement, votre sujet est bien réel, puisqu'il me semble difficile de commercialiser de faire de la formation malgré une réelle expertise.
- Formateurs et consultants (hors professionnels du commercial) ont le plus souvent du mal à prospecter et à rechercher de nouveaux clients. Ils n'aiment pas beaucoup ça en général et donc répugnent à mener ce type d'action.
- Je suis et ai toujours été passionnée par mon métier, mais n'ai jamais été motivée par l'activité commerciale de recherche de clients. J'ai été formatrice-employée pendant quelques années, puis formatrice indépendante!

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La relation avec le client doit s'appuyer sur l'expertise du formateur consultant</li><li>• Une trésorerie solide</li></ul> |
|---|

La dernière question « quels sont vos commentaires » n'apporte comme réponse qu'un seul axe. En application de la démarche de statistiques lexicales il apparaît des réponses de caractère homogène traitant un seul sujet qui peut se résumer par cette phrase : *"il faut traiter la faiblesse commerciale"*

### 9.3.1 La conclusion partielle

L'observation et l'analyse des réponses apportées à ce questionnaire, *"réalisé à plat"*, dans un premier degré d'observation permet de conforter ce qui avait été déclaré par le groupe Delphi durant les trois premiers tours. La préoccupation majeure à traiter pour les N.F.C. porte bien sur :

- la démonstration de leur expertise : il est nécessaire que leurs interlocuteurs soient convaincus que leur expertise est bien avérée.
- Le développement de la confiance : doit s'installer le plus rapidement possible.

Les commentaires déclenchés par les questions ouvertes sur les conseils à donner et les observations de fin de questionnaire corroborent la similitude de traitement de ces deux axes.

L'analyse Khi 2 et la validation des hypothèses de recherche doit se poursuivre pour valider ou invalider ces premiers résultats.

## 9.4 Annexe 04 Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables pour l'ensemble des questions

Tableau 103 : Test khi2 sur les tableaux croisés pour les variables pour l'ensemble des questions

%	significativement plus important en rapport à l'échantillon étudié
%	significativement moins important en rapport à l'échantillon étudié

	Total	20 : Sexe Q		Q 15 : niveau d'étude		Q 17 : niveau de responsabilité		Q 07 : niveau
		Homme.	Femme	Doctorat et master	Licence Bac et moins Formation Prof	Cadre sup dirigeant	Cadre moyen, agent de maîtrise, collaborateur	développement de l'activité St Forte
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Base	301	188	113	195	106	77	123	188
Q 2 : Expertise	87%	86%	88%	87%	87%	88%	85%	<b>91%</b>
Q 3 : Confiance	90%	90%	90%	88%	93%	95%	89%	93%
<b>Expertise</b>								
Q4/01 Recommandation	67%	70%	63%	69%	64%	69%	63%	70%
Q4/02 Diplôme	41%	38%	45%	<b>48%</b>	<b>27%</b>	48%	36%	41%
Q4/03 Interventions	86%	87%	85%	87%	85%	84%	85%	88%
Q4/04 Références	70%	70%	69%	69%	71%	74%	68%	71%
Q4/05 Ancienneté	57%	56%	59%	57%	58%	64%	54%	<b>63%</b>
Q4/06 Méthode	71%	71%	73%	<b>68%</b>	<b>78%</b>	66%	72%	73%
Q4/07 Expérience	73%	74%	72%	73%	74%	78%	67%	76%
Q4/08 Motivation	90%	91%	89%	88%	94%	94%	91%	90%
Q4/09 Pb Client	94%	94%	94%	92%	96%	94%	93%	95%
Q4/10 Autres	26%	28%	22%	25%	26%	27%	24%	<b>30%</b>
<b>Confiance</b>								
Q5/01 Recommandation	65%	67%	63%	68%	60%	66%	64%	65%
Q5/02 Diplôme	38%	35%	42%	<b>44%</b>	<b>25%</b>	39%	33%	36%
Q5/03 Interventions	86%	88%	83%	86%	87%	90%	87%	88%
Q5/04 Références	69%	71%	67%	69%	70%	77%	65%	72%
Q5/05 Ancienneté	63%	60%	69%	64%	63%	64%	61%	67%

Q5/06 Méthode	82%	81%	84%	83%	82%	84%	85%	82%
Q5/07 Expérience	71%	71%	71%	70%	73%	75%	71%	<b>76%</b>
Q5/08 Motivation	92%	91%	94%	90%	95%	91%	92%	94%
Q5/09 Pb Client	95%	96%	95%	95%	96%	95%	95%	96%
Q5/10 Autres	23%	24%	19%	22%	25%	29%	20%	<b>27%</b>
<b>Q7/ Développement</b>								
Q6/ Certification	%	188	113	195	106	77	124	188
Oui	37%	40%	32%	34%	42%	<b>52%</b>	<b>36%</b>	39%
Non	63%	60%	67%	65%	58%	<b>48%</b>	<b>63%</b>	60%
<b>Q10 / Ancienneté</b>								
0 à 3 ans	19%	21%	14%	19%	17%	<b>14%</b>	<b>26%</b>	<b>13%</b>
4 à 5 ans	11%	9%	14%	11%	11%	9%	13%	9%
6 à 10 ans	23%	23%	23%	22%	25%	14%	24%	<b>27%</b>
+ de 10 ans	48%	47%	49%	48%	47%	<b>62%</b>	<b>37%</b>	52%
<b>Question n° 11 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur avez-vous formalisé précisément votre expertise auprès de vos clients ?</b>								
0 à 3 ans	64%	66%	59%	65%	62%	66%	63%	63%
4 à 5 ans	20%	18%	24%	20%	20%	17%	21%	21%
6 à 10 ans	13%	13%	13%	13%	14%	12%	13%	12%
+ de 10 ans	3%	3%	4%	3%	4%	5%	3%	4%
<b>Question n° 12 : Au bout de combien d'années d'activité de formateur avez-vous maîtrisé le développement de la confiance dans votre relation avec vos clients (nombre d'années) ?</b>								
Total	%	188	113	195	106	77	123	188
0 à 3 ans	67%	71%	62%	70%	63%	70%	67%	66%
4 à 5 ans	18%	16%	22%	17%	20%	17%	15%	20%
6 à 10 ans	12%	10%	15%	10%	14%	<b>6%</b>	<b>18%</b>	12%
+ de 10 ans	3%	4%	1%	3%	3%	6%	1%	2%
<b>Question n° 15 : Quel est votre niveau d'étude suivi en rapport avec votre expertise ?</b>								
Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Formation prof	9%	6%	8%	<b>0%</b>	<b>20%</b>	5%	10%	6%
Bac et moins	2%	3%	1%	0%	7%	1%	2%	1%
Bac+2	12%	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	12%
Licence	13%	10%	17%	<b>0%</b>	<b>36%</b>	9%	17%	14%
Master	57%	56%	58%	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>58%</b>	<b>43%</b>	56%
Doctorat	8%	9%	7%	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	10%
<b>Question n° 16 : Comment, le plus objectivement possible, jugeriez-vous votre niveau d'expertise dans votre principal domaine d'intervention ?</b>								
Total	%	188	113	195	106	77	123	188

Peu élevé	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Moyen élevé	12%	11%	13%	10%	15%	<b>4%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>
Élevé	52%	54%	50%	55%	48%	40%	49%	51%
Très élevé	34%	34%	34%	33%	36%	<b>55%</b>	<b>29%</b>	<b>39%</b>
Élevé + Très élevé	84%	88%	84%	88%	84%	<b>95%</b>	<b>78%</b>	<b>80%</b>

**Question n° 17 : Quel a été votre niveau de responsabilité le plus élevé dans votre expérience professionnelle antérieure?**

Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Collaborateur	5%	5%	4%	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>	4%
Agent de maîtrise	3%	2%	5%	2%	6%	0%	<b>8%</b>	3%
Cadre moyen	32%	30%	35%	<b>26%</b>	<b>44%</b>	<b>0%</b>	<b>79%</b>	30%
Cadre supérieur	34%	33%	35%	<b>41%</b>	<b>21%</b>	0%	0%	36%
Cadre dirigeant	23%	<b>28%</b>	<b>16%</b>	26%	18%	<b>91%</b>	<b>0%</b>	24%

**Question n° 19 : L'utilisation de réseaux sociaux (Linkedin et Viadeo notamment) a-elle été utile pour identifier des prospects que vous avez pu transformer en client ?**

Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Jamais	32%	32%	32%	32%	32%	32%	34%	31%
Rarement	40%	37%	44%	<b>35%</b>	<b>47%</b>	36%	46%	37%
Assez souvent	18%	18%	19%	20%	15%	14%	16%	<b>23%</b>
Souvent	10%	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	9%

**Question n° 20 : Sexe**

Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Homme	62%	100%	0%	62%	63%	<b>71%</b>	<b>58%</b>	61%
Femme	38%	0%	100%	38%	37%	<b>29%</b>	<b>42%</b>	39%

**Question n° 21 : Age**

Total	%	188	113	195	106	77	123	188
Moins de 43	31%	<b>26%</b>	<b>39%</b>	33%	27%	<b>14%</b>	<b>44%</b>	34%
De 43 à 52	34%	37%	28%	35%	31%	34%	33%	32%
Plus de 52	35%	37%	33%	32%	42%	<b>52%</b>	<b>24%</b>	34%

**Comparaison Expertise et Confiance**

Q2 Expertise	87%	86%	88%	87%	87%	88%	85%	<b>91%</b>
Q3 Confiance	90%	90%	90%	88%	93%	95%	89%	93%
Moyenne	89%	88%	89%	88%	90%	92%	87%	92%

**Expertise**

Q4/09 Pb Client	94%	94%	94%	92%	96%	94%	93%	95%
Q4/08 Motivation	90%	91%	89%	88%	94%	94%	91%	90%
Q4/03 Interventions	86%	87%	85%	87%	85%	84%	85%	88%
Q4/07 Expérience	73%	74%	72%	73%	74%	78%	67%	76%
Q4/06 Méthode	71%	71%	73%	<b>68%</b>	<b>78%</b>	66%	72%	73%

Q4/04 Références	70%	70%	69%	69%	71%	74%	68%	71%
Q4/01 Recommandation	67%	70%	63%	69%	64%	69%	63%	70%
Q4/05 Ancienneté	57%	56%	59%	57%	58%	64%	54%	<b>63%</b>
Q4/02 Diplôme	41%	38%	45%	<b>48%</b>	<b>27%</b>	48%	36%	41%
Q4/10 Autres	26%	28%	22%	25%	26%	27%	24%	<b>30%</b>

<b>Confiance</b>								
Q5/09 Pb Client	95%	88%	83%	86%	87%	90%	87%	88%
Q5/08 Motivation	92%	71%	67%	69%	70%	77%	65%	72%
Q5/03 Interventions	86%	96%	95%	95%	96%	95%	95%	96%
Q5/06 Méthode	82%	81%	84%	83%	82%	84%	85%	82%
Q5/07 Expérience	71%	60%	69%	64%	63%	64%	61%	67%
Q5/04 Références	69%	91%	94%	90%	95%	91%	92%	94%
Q5/01 Recommandation	65%	67%	63%	68%	60%	66%	64%	65%
Q5/05 Ancienneté	63%	71%	71%	70%	73%	75%	71%	<b>76%</b>
Q5/02 Diplôme	38%	24%	19%	22%	25%	29%	20%	<b>27%</b>
Q5/10 Autres	23%	35%	42%	<b>44%</b>	<b>25%</b>	39%	33%	36%

## 9.5 Annexe 05 : Les 5 paramètres des facteurs d'influences non retenus

### 9.5.1 07 Expérience

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
07 Expérience	73%	71%	72%

L'expérience se démontre aisément auprès du client en décrivant des actions similaires antérieurement vécues avec succès. Le plus difficile pour le N.F.C. consiste à prendre conscience de la similitude de son passé avec la situation future. Si la transposition est établie, le client arrive à se projeter intellectuellement dans le cadre de référence du N.F.C.. Ainsi, il est possible de générer la garantie nécessaire à la réalisation des actions futures liées aux problèmes du moment. Cette réalité semble évidente pour un observateur extérieur, elle devient difficile à construire pour le N.F.C. vis-à-vis de lui-même. L'auteur rappelle dans le cadre de conférence, face à des officiers généraux de l'armée française en reconversion de formateur consultant que les entreprises à ce jour recrutent à grands frais des managers d'équipe de sports collectifs, de rugby, de basket, de football, pour qu'ils expliquent comment ils réussissent à motiver leurs joueurs avant une compétition. Ceux-ci racontent qu'ils font faire des stages commandos. Or les officiers généraux dont c'est la vocation, forment et motivent leurs troupes au quotidien dans le cadre d'actions similaires. En conclusions un officier général sait motiver ses troupes, il a donc la double compétence, à la fois pour motiver les collaborateurs d'entreprise et de former l'encadrement à la motivation.

Il faut toujours avoir en mémoire comme l'explique Christine<sup>184</sup> dans son entrevue que l'expérience est contextuelle et que l'expertise et conceptuelle.

### 9.5.2 04 Références

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
04 Références	70%	69%	70%

---

<sup>184</sup> Entretien avec Christine § 562 cas présentant des facteurs de la performance commerciale

Les références clients fleurissent sur toutes les plaquettes, les sites Internet ou dans la communication des formateurs consultants. Les néo formateurs consultants sont à l'affût de pouvoir dire qu'ils ont vendu leur expertise à tel ou tel client célèbre au plan national, ou mieux européen ou encore mieux international et si possible à un groupe prestigieux<sup>185</sup>. Il faut rappeler que les clients sont dans l'attente de la définition de l'expertise de leurs fournisseurs, de leur capacité à produire des réponses à leurs problèmes et non de constater l'expression de l'égo de son fournisseur potentiel visant à le culpabiliser parce qu'il n'est pas encore son client. Pour mémoire, le dispositif de la référence présentée comme un argument est né de la vente forcing visant à culpabiliser les clients en sous-entendant que telles ou telles entreprises ont acheté et pas vous, donc il vous faut acheter le plus rapidement possible. Cette pratique n'a plus aucun degré de performance pour des marchés concurrencés, même si il pouvait en avoir à l'époque pour les marchés d'équipement.

### 9.5.3 01 Recommandation

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
01 Recommandation	67%	65%	66%

La recommandation n'est pas un facteur déterminant parmi les paramètres qui permet de développer l'accréditation de l'expérience et la mise en place de la confiance. Si l'on en dispose ce n'est pas un avantage discriminant, si l'on n'en dispose pas ce n'est pas un inconvénient majeur. Au mieux une recommandation permet d'obtenir un rendez-vous. Cette technique, celle de la recommandation, se retrouve dans les principes de vente, notamment chez les gestionnaires de patrimoine ou de vente en réunion de type Tupperware. A la fin du rendez-vous, il est demandé par le vendeur à son interlocuteur les coordonnées d'au moins deux personnes auprès de qui il pourrait se recommander de lui.

À partir du rendez-vous obtenu tout reste à faire. Il convient de se référer aux paramètres qui déclenchent l'obtention du climat de confiance et de l'accréditation d'expertise.

---

<sup>185</sup> Anecdote de l'auteur : à l'époque où l'auteur était inspecteur commercial pour le compte de Locasim, filiale de Chrysler France, pour la vente de location longue durée d'automobiles aux entreprises, la Direction Générale de Locasim décida de publier la liste de ses clients, bien sûr les plus prestigieux. Renault Bail, concurrent direct, décida alors de les visiter et de leur faire des offres très concurrentielles.

#### 9.5.4 05 Ancienneté

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
05 Ancienneté	57%	63%	60%

L'ancienneté ne se commande, elle s'obtient par le recours au temps. Dans le cas où l'on n'en dispose pas, ceci n'est pas un inconvénient rédhibitoire, car ce n'est pas un facteur attendu prioritairement par les clients.

#### 9.5.5 02 Diplôme

Comparaison	Expertise	Confiance	Moyenne
02 Diplôme	41%	38%	40%

Le diplôme présente une valeur relative, car ce paramètre est plus faible que les autres. Deux situations se présentent :

- Soit le N.F.C. dispose d'un diplôme, il a la possibilité de démontrer par là qu'il peut traiter la situation du client
- Soit le formateur consultant ne dispose pas de diplôme correspondant à son expertise, ceci peut être largement compensé par la capacité de résoudre le problème, de démontrer son implication et sa motivation, de présenter ses méthodes de travail et de faire état d'actions antérieures comparables menées avec succès.

## 9.6 Annexe 06 : La qualité dans la formation professionnelle

### 9.6.1 Définition de la non-qualité

Comme toute production, la formation professionnelle est sujette à la non-qualité soit par défaut mais le plus souvent par excès. Ces listes de non-qualité ne sont pas limitatives, elles indiquent les pistes à suivre.

La non-qualité par défaut: "sous-qualité, absence d'une partie de la prestation", ceci à souvent comme origine :

- les attentes explicites et surtout implicites pas assez bien identifiées,
- mauvaise maîtrise des anomalies, par les différents membres de l'organisation fournisseur, à leur poste de travail,
- évolution de la demande des stagiaires en cours de formation.

La non-qualité par excès, "sur-qualité, prestation qui ne correspond à aucune demande ou attente", elle est plus difficile à appréhender et elle pose un réel problème à identifier et à traiter, en formation elle se développe, par exemple :

- les formateurs consultants sortent du cahier des charges pour répondre aux sollicitations des stagiaires en cours de formation, sollicitations qu'ils ont quelquefois provoquées, pour briller sur des thèmes hors programme.
- la plupart des stages d'une journée se termine le matin vers 12 h 45 -13 h. Tout le monde sait qu'en France le petit déjeuner est de mauvaise qualité, donc à partir de 11 h 30, les participants sont en hypoglycémie. Cela veut dire qu'on les emmène jusqu'à 12 h 45 complètement dans les nuages. Ils arrivent à table au moment où tout le service est chargé, alors affamés ils se jettent sur du pain. Moralité, les stagiaires auront à 14 h 30, 15 h, une situation digestive tout à fait épouvantable. Ce que l'on fait entre midi et 12 h 45 pourrait se faire, tout aussi bien, entre 14 h et 14 h 45. Cette non-qualité par excès voulant faire durer la matinée est une monstruosité en matière de formation.

La non-qualité par excès est un élément d'important. Elle est nuisible à l'entreprise économiquement et elle est extrêmement toxique vis-à-vis de l'apprenant.

## 9.6.2 Cahier des charges

Le problème en formation professionnelle est que le fournisseur conclut sur l'expression des besoins à la place du client. "Il ne sait pas ce qu'il veut, moi je sais....Vous ne savez pas ce dont vous avez besoin, moi je vais le faire pour vous". C'est au client qu'il incombe la responsabilité d'émettre le cahier des charges qui décrit l'ensemble des besoins implicites et explicites et des contraintes (même si pour ce faire, il se fait assister). C'est là le point-clé, le point de départ incontournable de toute démarche qualité.

La tradition veut que le formateur consultant restitue le "brief" auprès de son Client sous forme d'un premier paragraphe de l'offre qui est : contexte, étude de situation, reformulation... etc. etc. Donc, ils ont fait ensemble le cahier des charges et l'offre. Pas de problème, ils arrivent à être d'accord avec eux-mêmes.

Lorsque le fournisseur rédige, en lieu et place du client, le cahier des charges est une erreur fondamentale en démarche qualité. C'est une perversion du système dû à une très mauvaise habitude de la profession. Ici il ne peut pas y avoir de qualité, puisque le fournisseur est juge et partie.

La problématique rencontrée dans la formation professionnelle et l'expression des besoins du client est réalisée de manière orale. C'est en France une véritable tradition culturelle, mises à part les opérations d'appel d'offres des grandes structures.

Pour assister le client dans sa démarche, plusieurs voies sont possibles :

- Étude de situation (audit et/ou diagnostic)
- Questionnement (Qu'est-ce qui vous fera dire que la formation a réussi ?)
- Suggestion du fournisseur (exemple : le menu Häagen-Dazs, où le client peut lui-même choisir ses parfums, le nombre de boules de glace la nature de la glace, les toppings etc; le client fait son marché).
- Utilisation par le client (exemple : un architecte ne sachant pas comment tracer les allées d'une université a engazonné toute la zone concernée, après quelque temps les usagés avaient décrit, par leurs pas, la logique des chemins).

\* Nota : l'objectif dans le cahier des charges peut être de trois natures :

Objectif de formation	"Compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir exprimée(s) initialement par les commanditaires et/ou les formés. L'objectif de formation est l'élément fondamental des cahiers des charges, il sert à évaluer les effets de la formation."
Objectif pédagogique	Capacités que le formé doit avoir acquises à l'issue d'une action de formation définies par le formateur consultant à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les capacités acquises.
Objectif spécifique	Défini par le client.

La norme NF X50-769<sup>186</sup> Septembre 2012. Formation professionnelle - Processus de réalisation d'une action de formation - Recommandations/Bonnes pratiques explicite toutes les rubriques de l'action de formation

Donc, la base de la démarche-Qualité en formation professionnelle est de réaliser un document exprimé sous la seule responsabilité du Client. Ce document est le cahier des charges.

### 9.6.3 Liste des normes Afnor relatives la formation professionnelle

- NF X50-750 (juillet 1996) – Formation professionnelle – Terminologie. Rassemble 72 termes jugés indispensables.
- FD X50-751 (juillet 1996) – Formation professionnelle – Terminologie. Rassemble 68 termes complémentaires.
- NF X50-755 (février 1998) – Formation professionnelle – Demande de formation – Méthodes d'élaboration de projets de formation. Destinée à l'usage interne des entreprises, permet d'améliorer l'expression de la demande de formation et l'élaboration du cahier des charges de la demande mais ne couvre pas l'élaboration du plan de formation.
- NF X50-756 (novembre 1995) – Formation professionnelle – Demande de formation – Cahier des charges de la demande. Destinée à aider l'expression de la demande de formation des entreprises qui achètent de la formation (soit en externe OF soit en interne relation client-fournisseur).

---

<sup>186</sup>L'auteur a manager le groupe de travail pour l'élaboration de cette norme

- NF X50-760 (novembre 1995) – Formation professionnelle – Organisme de formation – Informations relatives à l’offre. Porte sur l’information communiquée par le prestataire de formation à son client.
- NF X50-761 (février 1998) – Formation professionnelle – Organisme de formation – Service et prestation de service : spécifications. Présenté comme un complément de l’ISO 9001 (v. 1994) « aptitude du produit de formation ». Sert de base à une certification NF Service.
- FD X50-764 (août 1997) – Formation professionnelle – L’assurance qualité pour les organismes de formation – Guide de lecture. Décline pour chaque chapitre de l’ISO 9001 v. 1994 (annulée en 2000) les applications pour la formation professionnelle.
- FD X50-757 (juillet 1999) – Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation. Reprise de la norme ISO 1001.
- FD X50-758 (septembre 2000) – Formation professionnelle – Formations en alternance – Guide de lecture des normes de la formation professionnelle. Application des normes du secteur de la formation professionnelle dans le champ particulier des formations en alternance.

#### 9.6.4 Le paradoxe de la qualité en formation professionnelle

La qualité, dans le cadre de la formation professionnelle, relève d'un véritable paradoxe, puisqu'en fait personne ne prétend faire de la mauvaise qualité dans le cadre d'une action de formation professionnelle. Tout le monde développe la meilleure volonté possible pour traiter son action. Il convient donc, pour comprendre ce qui se passerait dans cet univers, d'analyser les raisons pour lesquelles on se trouve face à une telle ambiguïté.

Pris entre "je ne fais pas de mauvaise qualité" et "la certification ISO 9000". Il y a tout lieu de penser qu'en fait les différents acteurs ne parlent pas de la même chose, et en tous cas n'utilisent pas les mots avec les mêmes significations, ce qui entraîne inmanquablement des distensions de compréhension.

Dans cet univers (presque) impitoyable, nous trouvons un imbroglio particulier avec d'une part, des acteurs qui se livrent au maximum: des formateurs, des animateurs et d'autre part, des qualitatifs qui défendent leurs concepts. Et par-dessus tout ça, des clients qui exigent la qualité à travers leur propre référentiel et/ou différentes certifications (ISO 9000 ou autres)

prétendent ainsi régler le problème de la qualité. De ce fait, il nous faut rechercher les causes de ce profond malentendu.

Pourquoi dit-on que la formation professionnelle a beaucoup de difficultés à appréhender la mesure de la qualité? C'est parce qu'on applique au raisonnement de la qualité en formation professionnelle, le raisonnement du mot qualité en langage populaire. C'est donc bien au départ un problème de sémantique.

La relation client/fournisseur en formation professionnelle a considérablement évolué ces dernières années, dans le cadre d'une saturation de l'offre et une maturité de la demande par les symptômes suivants :

- l'offre du fournisseur doit être claire et transparente et répondre au cahier des charges du client,
- la concurrence nationale et internationale crée un impact important,
- la formation présente une forte tendance à devenir une formation opérationnelle au poste de travail, plutôt qu'une formation de type développement des connaissances personnelles,
- la formation devient un investissement productif,
- les acheteurs matures veulent être partie prenante de la démarche avant pendant et après l'acte de formation,
- la nécessité pour les fournisseurs de maîtriser les anomalies et de contrôler les phases du procédé de fabrication,
- le client doit se responsabiliser par l'élaboration du cahier des charges,
- le client est multiple (fonction achat diluée), il est nécessaire qu'il y ait harmonie sur les finalités entre celui qui paie, qui décide, qui suit et celui qui prescrit,
- le fournisseur est responsable de l'expression des besoins du client (explicites et implicites),
- les acheteurs de formation veulent identifier le retour sur investissement et avoir des garanties de la finalité,
- le client demande des informations complètes, précises et explicites.
- les clients, eux-mêmes sous démarche qualité, exigent de leurs fournisseurs de se mettre sous démarche qualité.

#### 9.6.4.1 Définition du client

Le client présente deux cas de figure: soit les fonctions qui le définissent (décision, utilisateur, financier, influent, prescripteur), sont regroupées sur une seule personne, ou bien elles sont réparties sur plusieurs acteurs. Dans certaines organisations le client est dénommé : Maître d'Ouvrage ou Maître de l'ouvrage, "*personne physique ou morale pour le compte de laquelle l'opération est réalisée.*" (Larousse).

Dans certaines autres organisations le client est dénommé : Commanditaire, "*baillleurs de fond d'une entreprise ou d'un groupement d'entreprise*". (Larousse).

##### 9.6.4.1.1 Concept client

Il y a plusieurs acteurs dans le mot "client", en formation professionnelle. Le client est pluriel, la fonction achat est diluée entre différentes personnes et / ou procédures. Pour analyser ce phénomène, il est possible d'utiliser le principe de la fonction achat<sup>187</sup>. Les acteurs du concept client en formation professionnelle

Tableau 104 : Fonction achat / décision en formation professionnelle

Décideur	la hiérarchie directe ou indirecte, le stagiaire lui-même dans certains cas.
Financier	interne à l'entreprise ou externe (OPCA), il y a très souvent des influences politiques, budgétaires, externes à l'univers de la formation ou autres.
Utilisateur	<ul style="list-style-type: none"><li>• direct - l'apprenant</li><li>• indirect - ceux qui bénéficient du travail du stagiaire (encadrement, collègues, subordonnés, clients, fournisseurs).</li></ul>
Influent	des influences directes (individu) ou indirectes (mouvement d'opinion) peuvent changer le cours de la démarche de formation en entreprise.
Prescripteur	de même que le médecin prescrit des médicaments, une action de formation peut être prescrite par un service interne (lancement de produit) par un fournisseur (mise en place d'une nouvelle machine), par le législateur (nouvelles lois) etc.

Dans tous les cas de figure, le fournisseur en formation professionnelle se doit de s'assurer de la convergence des besoins implicites et explicites des différentes parties composantes de la

fonction achat. Si les attentes entre les membres de la fonction achat définissant le client, présentent des écarts et si elles ne sont pas réductibles, la démarche-Qualité ne peut être mise en place.

Tableau 105 : Le client fonctions regroupées

#### 9.6.4.1.2 Le client (fonctions regroupées)

<b>Titre (s)</b>	Le client (quand la fonction client est regroupée sur une seule personne).
<b>Définition de fonction</b> (résumé)	Variable en fonction de la nature et de l'activité.
<b>Responsabilités</b> (dans le cadre de la démarche- Qualité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les besoins explicites et faire émerger les besoins implicites (seul ou assisté).</li> <li>• Élaborer le cahier des charges (seul ou assisté).</li> <li>• Accepter le cahier des charges (toujours seul).</li> <li>• Choisir le fournisseur par l'analyse des offres par rapport au cahier des charges. Le cas échéant, si le mode de pensée ou la nature des besoins évolue, faire modifier le cahier des charges.</li> <li>• Prendre la décision d'achat.</li> <li>• Financer (directement ou indirectement par un organisme).</li> <li>• Participer à la formation.</li> <li>• Contrôler la prestation en la comparant avec le cahier des charges.</li> <li>• Assurer le suivi de l'impact de l'action de formation.</li> </ul>

#### 9.6.4.1.3 L'apprenant (l'utilisateur)

Tableau 106 : L'apprentissage (l'utilisateur)

<b>Titre (s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagiaire.</li> <li>• Participant à l'action de formation.</li> <li>• Apprenant.</li> </ul>
------------------	--

<sup>187</sup> *Commercior op cit*

<b>Définition de fonction</b> (résumé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute fonction dans l'entreprise.</li> </ul>
<b>Responsabilités</b> (dans le cadre de la démarche qualité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'expression des besoins explicites et implicites (seul ou assisté).</li> <li>• Prendre connaissance du cahier des charges.</li> <li>• Prendre connaissance de l'offre de formation retenue.</li> <li>• Engagement personnel dans l'action de formation.</li> <li>• Réalisation du pré-requis (si nécessaire).</li> <li>• Participer à la formation.</li> <li>• Signaler les anomalies comparant la prestation avec le cahier des charges.</li> <li>• Assurer le suivi de l'impact de l'action de formation.</li> </ul>

#### 9.6.4.2 Définition du fournisseur

Le fournisseur, comme le client, présentent deux cas de figure: soit les fonctions qui les définissent (direction générale, relation client, concepteur, formateur) sont regroupées sur une seule personne, ou bien elles sont réparties sur plusieurs acteurs. Dans certaines organisations, le fournisseur est nommé : Maître d'œuvre : "*personne physique ou morale responsable de l'organisation et de la réalisation d'un vaste ouvrage, d'une œuvre de longue haleine*" (Larousse).

#### 9.6.5 Le cas particulier des N.F.C.

Les conditions d'évolution des N.F.C. sont directement dictées par l'environnement professionnel :

- La nouvelle législation
- La démarche qualité des entreprises
- La position politique des organismes et cabinets
- Les organisations représentées par leurs syndicats et leurs organisations de reconnaissances.

Il faut donc être reconnu et identifié comme des professionnels dans ce nouvel univers.

#### 9.6.5.1 Environnement

Les professionnels de la formation sont dans l'obligation de se conformer aux nouvelles exigences de la nouvelle législation de la formation professionnelle, notamment au regard des futures contraintes pour obtenir un numéro de déclaration d'activité : « *faire état de sa démarche qualité et de son expertise par tout moyen, certification, label, diplôme... pour figurer dans le portail des organismes de formation, ce n'est pas son rôle de procéder à la labellisation 188* ».

#### 9.6.5.2 Personnes concernées

Les personnes morales et physiques sont concernées quelque soit leur statut. Il convient de faire la différence et d'établir la position de chaque acteur dans ce nouveau paysage. Les personnes physiques sont particulièrement vulnérables et doivent se préparer à traiter cette nouvelle conjoncture.

#### 9.6.5.3 Constat

Les consultants, dans leur immense majorité, sont issus de l'univers professionnel sans moyen pratique pour faire reconnaître la posture qui les caractérise :

- Attitude : état d'esprit, engagement déontologique
- Comportement : façon d'être, activité
- Connaissances : savoir, expertise
- Compétences : savoir-faire, expertise
- Motivation : implication dans la démarche qualité.

Il devient indispensable d'être reconnu dans le regard des autres : client, partenaire, fournisseur, législateur... L'objectif logique est donc de se faire reconnaître dans sa situation et sa personne.

#### 9.6.5.4 Possibilités

Afin de comprendre les possibilités il faut décrire le paysage de la démarche qualité des entreprises.

Tableau 107 : Possibilités de certification pour un formateur consultant

---

<sup>188</sup>DGEFP (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle) à l'Afnor du 08 10 09

Qualité	Deux définitions cohabitent : Qualité sens populaire ; perfection Qualité sens entreprise ; conformité à une référence	La notion de bon ou mauvais consultant n'existe pas dans l'entreprise. Il n'existe que des consultants conformes ou non conformes
Certification	Dispositif qui permet la validation	Label : réservé aux objets Diplôme, titre : reconnaissance des personnes
Types de certification	Première partie : auto proclamation Seconde partie : le client certifie son fournisseur (organisme, cabinet, grand compte) Tierce partie : certification indépendante des acteurs	L'auto proclamation est le dispositif le plus répandu dans le consulting
Champs de la certification	Les organisations : ISO 9000, ISQ Les produits et les services : NF Formation, certains fournisseurs Les personnes : Diplôme, titre, ICPF&PSI	La norme ISO 29 990 (à venir) précise qu'il faut maîtriser les 3 paramètres

### 9.6.5.5 Pour qui, pour quels besoins ?

Tableau 108 : Pour qui et pour quels besoins ?

Type	Besoins	Commentaires
Grande entreprise : Organisme de formation Cabinet de consulting <sup>189</sup>	L'image de marque de l'organisation porte l'offre, mais un besoin de présenter des consultants clairement identifiés	La qualité dépend de l'organisation <sup>190</sup> et non du formateur consultant
Petite entreprise	La structure n'apparaît pas dans la	Même situation à traiter que

<sup>189</sup> Les cabinets possèdent un n° de déclaration d'activité pour satisfaire aux demandes des clients

<sup>190</sup> Déclaration de Syntec dans son rapport annuel

Micro entreprise Sarl, Eurl TPE Auto entrepreneur Profession libérale Salarié en portage	relation client - fournisseur  Seule la personnalité du consultant est apparente	pour les personnes physiques
Personnel physique	Faire reconnaître son expertise vis-à-vis du client final et de l'entreprise relais de vente Etre compatible avec la démarche qualité	Il faut faire reconnaître l' Activité Expertise Ancienneté

Tableau 109 : Pour qui, pour quoi, quelle démarche ?

Pour qui ?	Quelle démarche ?	Commentaires
Conseil Consultant Formateur Coach Bilan de compétence Etc.	Diplôme Titre VAP VAE Auto proclamation ICPF&PSI191	Si le consultant ne dispose pas d'une réputation établie, une reconnaissance est indispensable
Portage salarial Micro entreprise TPE	Incertitude entre la personne physique et la structure	La structure disparaît devant l'image de la personne
Entreprise Cabinet	ISO 9000 ISQ	L'image de marque ne rend pas indispensable la certification des personnes, mais le client demande à rencontrer le consultant

<sup>191</sup> Les cas les plus courants sont les suivants : Possession de diplômes et de titres sur l'activité, l'expertise est en auto proclamation. Possession de diplômes et de titres sur l'expertise, l'activité est en auto proclamation

### 9.6.5.6 La position est très relative suivant les cas

Tableau 110 : Position relative

<b>Le consultant</b>	<b>Commentaires</b>
Expérience avec une réputation établie	Il est insensible à la nécessité de la reconnaissance car ce travail a été réalisé au fil des années d'expérience
Sans réputation particulière et avec une expérience limitée	Il dépense beaucoup d'énergie et de moyen pour se faire connaître des différents acteurs du marché
Nouveau venu	Il est à la recherche de moyens pratiques pour acquérir l'image que lui projettent les "anciens"

### 9.6.5.7 Solution pour les personnes physiques<sup>192</sup>

Tableau 111 : Solutions possibles

<b>Nature</b>	<b>Moyen</b>	<b>Commentaires</b>
Diplôme, titre	Disposer de diplômes et de titres VAP VAE	La VAP et la VAE nécessitent un délai de plusieurs mois (6 à 8) auquel s'ajoute le cycle de formation (1 à 3 ans)

<sup>192</sup> ] *Personne physique* Au sens du droit français, une personne physique est un être humain doté, en tant que tel, de la personnalité juridique. Pour jouir directement et pleinement de sa capacité (ou personnalité) juridique, une personne physique doit être majeure (sauf en cas d'émancipation avant l'âge de la majorité) et ne pas être en incapacité partielle ou totale (mise en tutelle ou curatelle) ; sinon cette capacité est exercée en son nom par un représentant légal.

À toute personne physique, s'attachent :

*Des "droits subjectifs". Il s'agit là de prérogatives attribuées dans son intérêt et lui permettant de jouir d'une chose, d'une valeur ou d'exiger d'autrui une prestation (par exemple : la propriété, le droit au respect de la vie privée) ;*

*Des obligations envers d'autres personnes (en vertu d'un contrat de travail par exemple) et le reste de la Société (par exemple, l'obligation de réparer des dommages en raison d'un délit commis).*

*Personnalité juridique : les personnes physiques et les personnes morales sont dotées de la personnalité juridique. Les personnes physiques acquièrent la personnalité juridique par la naissance et la perdent avec le décès. Une personne morale se crée par la volonté privée de son ou ses membres, matérialisée par la signature des statuts et son inscription au Registre du commerce et des sociétés pour une société, et à la Préfecture pour une association. Elle s'éteint par la dissolution. La personnalité juridique de la personne morale est distincte de la personnalité juridique de chacun des membres qui la compose*

Certification des organisations	ISO 9000 ISQ	Réservée aux organisations structurées, présente un coût significatif
Certification des produits	NF Formation	Non applicable aux personnes
Certification de la personne physique	ICPF&PSI	Possible dans le cadre : Certification Formation certifiante <sup>193</sup> Formation à la certification <sup>194</sup>

---

*193 Formation certifiante : cycle spécialisé de l'Institut Léonard de Vinci, Commercialisation des Activités de Consulting. Parcours de professionnalisation de la CSFC*

*194 Organisme disposant de la certification ICPF&PSI de formation à la certification*

## 9.7 Annexe 07 : L'utilisation de la certification ICPF&PSI

La certification ICPF&PSI de type tierce partie est développée pour apporter les réponses aux attentes des acteurs, notamment à la démarche qualité du législateur et à celle des entreprises.

La certification ICPF&PSI est destinée à créer une relation transparente entre le client et le fournisseur dans le cadre de la démarche Qualité, pour les Prestations de Service Intellectuel. Elle s'exerce dans le champ de la certification des personnes physiques.

Les 7 points clés

1 – L'ICPF & PSI est un **organisme de certification de personnes physiques professionnelles de la formation et de la prestation de service intellectuel.**

2 – Il délivre un **certificat attaché à la personne physique** et non, comme le certificat ISO 9001, au système de management, entendu comme tout ou partie d'une entreprise ou d'une administration.

3 – Le certificat permet d'apporter la **preuve du professionnalisme de la personne physique.**

4 – **Pionnier de son secteur depuis 1995**, l'ICPF & PSI a été fondé par **des formateurs et consultants membres de syndicats professionnels** qui sont devenus des experts en normalisation et en certification.

5 – L'ICPF & PSI est un **acteur investi dans la normalisation en formation professionnelle** depuis sa création. Il a participé à la conception des normes françaises et internationales de formation professionnelle, dont l'ISO 29990:2010 et la NF X50-769:2012 pour ne citer que les plus récentes.

6 – Le processus de certification de l'ICPF & PSI est **conforme à la norme ISO 17024:2012** qui permet de certifier les auditeurs ICA qui interviennent notamment sur les audits de conformité avec l'ISO 9001.

7 – **Le référentiel de certification de l'ICPF & PSI repose sur des normes ISO et AFNOR.** Les plus importantes sont l'ISO 9001:2008, l'ISO 29990:2010, la NF X50-761, la NF X50-769.

## Résumé

### **Les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, le cas du néo formateur consultant (N.F.C.)**

**Constat empirique :** Pendant plus de 10 ans, l'auteur a formé des demandeurs d'emplois (plus de 450). Dans le cadre des enseignements prodigués, une suspicion est née sur l'origine des difficultés des N.F.C. concernant les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle.

**Posture épistémologique :** La finalité de la recherche est d'établir les facteurs de la performance commerciale en formation professionnelle, le cas du N.F.C. La démarche est de type classique, par une approche positiviste, en fonction du mode de recherche empirique et avec une validation du transfert dans l'univers de la formation professionnelle. Le mode de raisonnement qui s'est imposé est la démarche abductive selon un cadre de logique hypothético-déductif avec l'utilisation de la méthode Delphi. Nous concluons ensuite par des recommandations managériales.

**Schéma des travaux de recherche :** Le point de départ est un groupe de 5 N.F.C. par choix aléatoire pour valider la suspicion. Ensuite l'Etat de l'art apporte les définitions, l'élaboration des concepts et la revue de littérature recherche les travaux existants dans le domaine, en France et dans les pays anglo-saxons. Les concepts d'expertise et de confiance sont ainsi mis en évidence. Les hypothèses sont définies par le groupe Delphi (20 experts et 4 tours d'expression des opinions) et validées par l'étude quantitative (301 réponses).

**Résultat :** Cette méthode propose 2 **facteurs de succès : la démonstration de l'expertise et le développement du climat de confiance**, portés par 4 **principaux paramètres** influençant les 2 facteurs de succès, **La compréhension du problème du client (95%), l'implication (91%), la réalisation d'actions similaires (86%) et la démonstration des méthodes utilisées (77%).**

**Les recommandations managériales** éclairées par le groupe d'experts : proposent aux N.F.C. de développer leur charisme et de faire autorité par la maîtrise de la rhétorique. Si le travail le dispute au talent, le N.F.C. verra les facteurs de sa performance commerciale transformer son expérience en expertise et son expertise en revenu. Une transposition et une généralisation sont possibles par l'application de la démarche du marketing de soi

**Mots clés :** Formateur, Consultant, Vente, Négociation, Expertise, Confiance, Eloquence, Rhétorique, Qualité, Prestation de Service Intellectuel, Charisme, Formation Professionnelle, Marketing de soi

## Résumé en anglais / Summary

### **Factors for commercial performance in the professional training sector, the case of the neo trainer consultant (N.T.C.)**

**Empirical observation:** The author has trained job seekers (more than 450) for over 10 years. Through this experience providing lessons, a suspicion arose regarding the origin of the difficulties (N.T.C.) concerning the factors for commercial performance in professional training.

**Epistemological position:** The purpose of this research is to establish factors for commercial performance in the professional training sector, the case of the N.T.C. A classic positivist approach geared toward empirical research was taken and with findings transferable to the world of professional training. Abductive reasoning was employed as part of the hypothetico-deductive model including use of the Delphi method. To make conclusions on managerial recommendations.

### **Research work plan**

The start point is a group of 5 randomly selected N.T.C. to confirm the suspicion.

Then the state of the art bring the definitions, the development of concepts, and the literature review, research the works that already exist in the field in France and in English-speaking countries. The concepts of expertise and confidence are highlighted.

The hypotheses are defined by the Delphi group (20 experts and 4 rounds of expressed opinions) and validated by the quantitative study (301 responses).

**Result:** This method offers **2 factors of success: demonstration of the expertise and establishment of the confidence** ascribed to the **4 principal parameters influencing 2 factors of success : comprehension of the client's problem (95%), involvement (91%), realisation of similar actions (86%) and demonstration of the methods employed (77%).**

Managerial recommendations enlightend by the group of experts who suggest to the N.T.C to develop their charisma and authoritativeness by mastering their grasp of rhetoric. If the work creates a conflict between this notion and talent, the N.T.C. will see factors for commercial performance transform his experience into expertise and his expertise into income. Transposition and generalization are possible by the application of self-marketing approach.

**Keywords:** Trainer, Consultant, Sales, Negotiation, Expertise, Confidence, Eloquence, Rhetoric, Quality, Provision of Intellectual Service, Charisma, Professional training, self-marketing.